الإدارة الإلكترونية

مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة



د. عمر أحمد أبو هاشم الشريف
أ.د. أسامة محمد عبد العليم
أ. هشام محمد بيومي

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

الإدارة الإلكترونية

مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

الطبعة الأولى

1434 هـ 2013 م



تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

2013/3/670

عمان - الأردن - شارع الملك حسين - بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف 4650624 فاكس (009626) 4650624

ص.ب - 215308 عمان 11122 الأردن

الإدارة الإلكترونية

مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

تأليف

د. عمر احمد ابوهاشم الشريف

أ.د. أسامة محمد عبدالعليم

أ. هشام محمد بيومي



المحتويات

الفصل الثالث

التطور الإداري وماهية الإدارة الالكترونية

الفصل الرابع

منصة تكنولوجيا الإدارة الالكترونية

الفصل الخامس
أعمال الإدارة الالكترونية والحوكمة ومستوياتها

الفصل السادس

هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الالكترونية

الفصل السابع

وظائف عملية الإدارة الالكترونية

المقدمة

عندما ينتظم عقد مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين، يصبح من الضروري عندئذ أن تكون هناك إدارة تعمل على تهيئة الظروف، وتنظيم الجهود، من أجل الوصول إلي الأهداف المطلوبة.

ووظيفة الإدارة وظيفة ضرورية لتحقيق الأهداف، وهي لا تخص شخصاً واحداً في التنظيم، بل تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية، وأنها إذا ما نجحت في إيجاد التنسيق بين الوظائف، وتهيئة الأجواء المناسبة للعمل، ضمنت بالتالي تحقيق الأهداف ، فالإدارة إذن معيار للنجاح أو الفشل.

والإدارة لا تعمل من أجل تحقيق الأهداف في أجواء وهمية، بل تعمل في ظروف داخل التنظيم، وكذلك ظروف خارجية في البيئة المحيطة، وهي في سعيها لتحقيق الأهداف المطلوبة تستقطب مصادر العمل من موارد مادية وبشرية، وقدرتها على تحقيق الأهداف يخضع لمعيارين هما:

الأول: كفاءة الإدارة وقدرتها على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية.

الثاني : القدرة على تطبيق المبادئ والأساليب الإدارية في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية.

ويمكن القول أن جودة الإدارة وكفاءتها خاصية هامة من الخصائص التي تميز المجتمعات المتقدمة على النامية، وذلك لقدرتها على استغلال وتوجيه الإمكانات والموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك زادت أهمية الإدارة في المجتمعات الحديثة، وازدادت هذه الأهمية بزيادة النشاط البشري واتساعه وتوجيهه نحو التخصص والتنوع والتفرع .

كما أحدثت التطورات التكنولوجية_ وما زالت تحدث _ تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بالأعمال الإدارية أن يواجهوا تحديات التنظيمات البشرية والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، كما أصبح أهم ما يميز الإدارة هو استخدامها وتطبيقها لأدوات وأساليب ونتائج الكثير من البحوث والدراسات في ميادين المعرفة [1].

والجدير بالذكر أن الإدارة بصفة عامة بمعناها العلمي ظهرت في مطلع القرن العشرين، وبالتحديد في عام (1911م) في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك بظهور كتاب " مبادئ الإدارة العلمية " الذي ألفه العالم (فريدريك تيلور) (Frederick Taylor) _الذي لقب بأبي الإدارة العلمية _ وأصبح تيلور بهذا رائدا للمدرسة العلمية في الإدارة Scientific School of Management .

وبآراء تيلور أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية خاصة بعد أن عقد أول مؤتمر دولي للإدارة العلمية في (براغ) عام 1924م ، وبعد أن لعب علم الإدارة دوراً حاسماً في الحرب العالمية الثانية، حيث أكد على انه -أي علم الإدارة _ السبيل لضمان استغلال الإمكانات المتاحة المادية والبشرية استغلالاً يكفل الحصول على النصر بأقل جهد وكلفة .

ومن المؤسسات الصناعية والتجارية والعسكرية انتقل علم الإدارة إلي مجال التربية والتعليم، فظهر نتيجة لذلك نظريات تتصل بالإدارة التربوية؛ ولذا يعتبر ميدان الإدارة التربوية والتعليمية من الميادين الأحدث في مجال الإدارة، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها، واعتمد علم الإدارة التربوية في تطوره على مفاهيم الإدارة في الصناعة والتجارة والمجال العسكري وإدارة الأعمال في النصف الأول من القرن العشرين.

المؤلف

الفصل الأول
تطور الفكر الإداري

1- الجذور التاريخية لعلم الإدارة (فترة ما قبل التاريخ العلمي للإدارة).

2- التاريخ العلمي للإدارة منذ مطلع القرن العشرين .

أ- المرحلة الأولى (حقبة المدرسة العلمية في الإدارة(1900-1930).

ب- المرحلة الثانية (الحقبة الإنسانية في الإدارة(1930-1950).

ج- المرحلة الثالثة (الحقبة السلوكية النظمية في الإدارة(1950-1980).

د- المرحلة الرابعة (حقبة تحديث الفكري الإدارة(1980- حتى الآن).

الفصل الأول
تطور الفكر الإداري

أولا- الجذور التاريخية لعلم الإدارة (فترة ما قبل التاريخ العلمي للإدارة)

ترجع الكثير من المفاهيم والأسس المرتبطة بموضوع الإدارة إلي جذور تاريخية في الإدارات القديمة، فقد عرفت هذه الإدارات_ التي سادت الحياة القديمة_ الكثير من المبادئ الإدارية؛ فالإدارة المصرية القديمة والتي تعود في تاريخها إلي القرن الثالث عشر قبل الميلاد أدركت أهمية الإدارة والتنظيم في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها لمصريون القدماء، كما أدركوا أهمية القيادة الإدارية، فعملت الدولة على إعداد موظفيها، واهتمت بتنمية قدراتهم لتمكنهم من القيام بدورهم الإداري، كما طبقت نظاماً للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العمل الإداري.

ويدل تاريخ الصين القديمة _ في ظل الحضارة الصينية _ على أن الإدارة كانت على أعلى مستوى من التنظيم، ونظراً لكثرة المهام الملقاة على عاتق الموظفين، فقد عرفت الصين القديمة امتحان من يشغلون المناصب الإدارية القيادية، وكان ذلك يتم مرة كل ثلاث سنوات، ويحدد في ضوء هذا الامتحان، إما البقاء في المناصب الإدارية والقيادية، أو العزل منها، ونصح فلاسفة الصين القديمة الإداريين والقادة بإتباع الأساليب الإدارية والقيادية القائمة على الحكمة والقدوة الحسنة، والإدراك الواعي للبيئة الاجتماعية، وحذروهم من استخدام العقاب كوسيلة لطاعة المرؤوسين.

وقد أسهمت بلاد اليونان بدور بارز في الفكر الإداري بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة _ وساعد على ذلك قيام المجتمع اليوناني القديم على التقسيمات الإدارية (المدينة الدولة) _ ولذا ظهر فيها طابع إداري يقوم على ديمقراطية الإدارة في المدن ذات الطابع الديمقراطي مثل أثينا والتي ظهر فيها فلاسفة اليونان القدماء، وطابع إداري آخر يقوم على ديكتاتورية الإدارة في المدن ذات الطابع العسكري مثل اسبرطة.

وفي الدولـة الرومانيـة القديمـة ظهـر نظـام إداري ضـخم يقـوم عـلى إدارة الإمبراطوريـة الرومانية القديمة، وكان من إنجازات هذا الجهاز الإداري إنشاء أضخم شبكة طرق في ذلك الوقت لربط روما بالعديد من الولايات التابعة لها، إلا أنهم اشتهروا بالفصل بين الوظائف الإدارية المدنية والعسكرية، كما عرفوا الرقابة الإدارية، وكذلك الإدارة المحلية ذات التسلسل الوظيفي، ورغم كل هذا اشتهر الرومان القدماء بتركيز السلطة، واحتكار المناصب القيادية للطبقة الأرستقراطية، وهذه الطبقة لم تكن تملك من المؤهلات سوى الثروة والأصل النبيل، وظل هذا طوال فترة الجمهورية فيما بين (500 ق.م – ق14م)، أما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها في الغرب، فقد شهدت الدولة الرومانية القديمة مبتكرات إدارية وقيادية، لعل من أهمها اختيار الرؤساء والإداريين والقادة على أساس القدرات الذهنية والعلمية.

ويمكن القول أن الغرب المسيحي _ في العصور الوسطي وفي العصر الإقطاعي _ لم يقدم تنظيماً إدارياً حكومياً، حيث كانت السلطة والقيادة في هذا العصر _ اللامركزي _ في يد الإقطاعيين الذين أطلقت أيديهم في إدارة كافة الشئون، وفي جميع النواحي، حتى شملت _ أيضا _ الفصل في القضايا بواسطة محكمة يشكلها الإقطاعي برئاسته، ولذا لم تقدم هذه الفترة للتراث الإنساني أفكاراً هامة في مجال الإدارة .

وقد هدف التنظيم الإداري في الإسلام إلي تحقيق هدف شرعي عرف في الفقه الإسلامي بالمصالح المرسلة؛ وهي بمعنى تحقيق كل مصلحة تتمشى مع مقاصد التشريع الإسلامي في جلب المنافع، ودفع المضار، حتى ولو لم يكن هناك حكم شرعي، أو دليل شرعي على اعتبارها أو إلغائها.

كما أكد الإسلام على العديد من مبادئ السلوك الإداري من أهمها: المشورة، الحزم المسئولية، ارتباط السلطة بالمسئولية، الوسطية، بالإضافة إلي التأكيد على العلاقات الإنسانية، كما اشترطت الشريعة الإسلامية في الإداريين والقادة: القوة، الأمانة، التقوى، العدل، القدوة، الحسنة، الشورى، الرفق والرحمة بالرعية، التعاون، الصدق، الحكم، التواضع، الشكر، حفظ اللسان، الجود والكرم.

وفي ظل ما سمي بعصر التجارة _ من منتصف القرن السادس عشر وحتى الربع الأخير من القرن الثامن عشر _ شهدت أوروبا في تلك الفترة حركة تطوير للاقتصاد القومي للدول باعتباره وسيلة لتقوية وتعزيز وحدة الدولة، وقد حدث هذا على اثر تفسخ النظم

الإقطاعية، وعمدت حركة تطوير الاقتصاد القومي إلي تشجيع التجارة، وتحرير الصناعة، وتطوير الزراعة، وتطلب كل ذلك تنظيماً متكاملاً للاقتصاد القومي، واهتماماً متزايداً بتنظيم الإدارات الحكومية، ورفع مستوى إداراتها، وأطلق على الأسلوب الإداري الذي انتهجته الحكومات الأوربية بأسلوب الإدارة الأبوية، نظراً لقيام الملوك والحكام الأوربيين بتطوير اقتصاد دولهم وحكوماتهم لتعزيز وحدتها، وإعداد ها للحروب والاستعمار.

ثانيا- التاريخ العلمي للإدارة منذ مطلع القرن العشرين

أ_ المرحلة الأولى (حقبة المدرسة العلمية في الإدارة)(1900_ 1930م):

يمكن إرجاع نشأة وتطور الإدارة في هذه المرحلة إلي آراء فريدريك تيلور **(Frederick-Taylor)**، كما تضم آراء وأفكار هنري فايول **(Henery-Fayol)**، وماكس فيبر **(Max-Fueber)**، وسميت هذه المرحلة بحركة الإدارة التنظيمية التعليمية، أو ما يسمى بمدرسة الإدارة العلمية . **Scientific School Management**.

ويمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية **Scientific School Management** وفلسفتها في أوائل القرن العشرين اهتمت بتغيير الفكر الإداري، ومحاولة الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج والتي كان من أهمها العامل وما يبذله من جهد. وركزت هذه المرحلة على كفاءة الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة، وركزت _ _ أيضا __ علي تحديد أهم معايير العمل والمحافظة عليها، وتخطيط العمل وتنفيذه.

وقام تيلور **(Frederick-Taylor)** بدراسات ميدانية في المصانع الأمريكية على العمال وأدائهم، ومعدلات الزمن المطلوبة لأداء العمل، والدوافع الاقتصادية لاستثارتهم نحو العمل والإجادة فيه.

وتبلورت لدى تيلور **Taylor** أفكاره عن المدرسة العلمية في الإدارة فجمعها في كتابة الشهير مبادئ الإدارة العلمية **The Principles of Scientific Management**، الذي أوضح فيه أن جهد العاملين في إي مؤسسة محدود بقدراتهم الجسمية، وأن الدافع الاقتصادي هو الدافع الأول في الإنتاج، كما أوضح أن العاملين بحاجة دائمة إلي الإشراف والرقابة المباشرة حتى لا يتقاعسوا عن العمل.

وحدد تيلور **Taylor** المبادئ الإدارية الآتية :

- تحديد طرق وواجبات العمل بطريقة علمية.
- تبسيط الأعمال وتجزئتها.
- تحديد شروط لأداء العمل يلتزم بها كل عامل.
- توفير فرص التدريب اللازمة للعاملين خاصة في المؤسسات التي تتطلب أعمالاً معقدة.
- المكافأة المالية لمن ينجح في إنجاز العمل، والعقاب بالخصم عن الفشل في أداء عمله.

وتتضمن المدرسة العلمية في الإدارة _ بالإضافة _ إلي آراء فريدريك تيلور (**Frederick- Taylor**) _ آراء كل من هنري فايول (**Henry- Fayol**) وماكس ويبر (**Max- Weber**):

وقد قدم المهندس الفرنسي هنري فايول (**Henry- Fayol**) الذي اهتم بالعمل الإداري أفكاراً إدارية لا تقل أهمية عن ما قدمه فريدريك تيلور (**Frederick-Taylor**)،إلي جانب أنه تميز عن فريدريك تيلور (**Frederick-Taylor**) بالنظرة الشاملة للعملية الإدارية، حيث ركز تيلور على أداء العمل وكفاءة العامل،في حين اتسعت نظرة فايول لتشمل العملية الإدارية كلها في محاولة إلي الوصول إلي نظرية عامة في الإدارة.

وتقوم أفكار هنري فايول (**Henery-Fayol**) على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلي ست مجموعات أساسية هي : الوظائف الفنية، الوظائف المالية، الوظائف التجارية، وظائف المحاسبة، وظائف الصيانة، وأخيراً الوظائف الإدارية، وتمثل هذه الوظائف المهام الأساسية للمديرين، وحدد فايول (**Henery-Fayol**) وظائف الإدارة **Administration Functions** في خمسة عناصر هي:التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة.

كما قدم ماكس ويبر (**Max-Weber**) عالم الاجتماع الألماني نظاماً إدارياً يقوم على بيروقراطية الإدارة ، والتي كانت من وجهة نظرة تتفق مع التوجيهات السائدة الناتجة عن التوسع في الإنتاج الصناعي وتضخم المؤسسات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية.

وعادة ما توصف البيروقراطية في الإدارة بأنها تنظيم للوظائف الرسمية بقواعد معينة، وقيام هذا التنظيم على مبدأ هام هو التسلسل الإداري، وتحديد الاختصاصات، واختيار الموظفين، وخضوع الجميع لنظام صارم من الأنظمة والقواعد التي تحكم الأنشطة المختلفة للعمل، وتكون هذه القواعد ثابتة ومكتوبة، ويخضع الجميع للإشراف المحكم في أثناء القيام بالمهام والوظائف.

ويحمد لفلاسفة هذه المدرسة أنهم أول من فكر علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمات الإدارية، وفي كيفية حفزه ليعطي مزيداً من البذل والعطاء، غير أن منطلقهم لم يتناول البحث في تحسين أحوال العامل الاجتماعية، وإنما كان منطلقهم هو مناقشة مشاكل الإنتاجية وتحديد كيف يمكن رفع إنتاجية العامل **Productivity** لكي تزدهر الأيدلوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج، مع قلة الكلفة كمعيار أساسي لنجاح تلك الأيدلوجية.

وتركت هذه المرحلة آثاراً لا تزال النظم المختلفة بما فيها النظم التعليمية تحاول معالجتها حتى الآن، ومنها على سبيل المثال تمحور النظرة إلي فعالية الأداء حول الإنتاج وكم المخرج، وعلاقته بالكلفة، بالإضافة إلي التمسك بنمط الإدارة المركزية كنمط فعال، واعتبار الاتصال في اتجاه واحد هو الأكثر فعالية، وأن العمال يعتبرون ملتزمين في المؤسسات بتكييف نشاطهم وفق الأطر المرسومة، ولقد عاشت معظم النظم ومنها النظم التربوية، هذه الحقبة وما يزال بعضها يعيشها حتى الآن، ويظهر هذا في تبني مركزية الإدارة ، والاعتماد على إسهامات الإدارة العليا دون الاستعانة برأي المنفذين في الإدارات التنفيذية.

ووجهت العديد من الانتقادات إلي الحقبة العلمية في الإدارة لتجاهلها للعوامل الإنسانية للعاملين، وتأثير هذه العوامل على الإنتاج، بالإضافة إلي مساواتها بين العامل والآلة، والاعتماد على أن الحافز الاقتصادي هو الدافع الوحيد لزيادة الإنتاج، سواء كان هذا الحافز يتعلق بالأجر، أو بتنظيم النواحي المادية في بيئة العمل، اعتقاداً بأن ذلك يكفي لحفز العاملين على المزيد من البذل وإنجاز العمل.

ب_المرحلة الثانية (الحقبة الإنسانية في الإدارة)(1930_1950م) :

اتجه الفكر الإداري في هذه المرحلة(الحقبة الإنسانية في الإدارة) _ قبل وخلال الحرب العالمية الثانية _ إلي إيجاد الوسائل المحققة لإدارة المؤسسات والشركات والمصانع الكبيرة، كما اتجه الفكر الإداري - أيضا - إلي محاولة الفصل بين ملكية المؤسسات وإداراتها، وظهر خلال هذه المرحلة التوسع المطرد في البيروقراطية، ودراسة الإدارة للأجهزة الحكومية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحقيق الرضا والرفاهية للمجتمعات.

وتعتبر الدراسة التي تمت بإشراف التون مايو(**Elton -Mayo**) أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد والمعروفة باسم دراسة هوثورن والتي تمت في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية هي البداية الحقيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين.

ولقد أظهرت دراسة **مايو(Elton Mayo)** إن هناك ترابطا بين السلوك والعواطف، وأن للجماعة أثرا على سلوك الفرد، وأن لمعايير الجماعة أثراً كبيراً في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد، كما أظهرت أن متغير الأجر يعتبر متغيرا ثانوياً بالنسبة لمخرجات الفرد إذا ما تمت مقارنة هذا المتغير بأثر معايير الجماعة، وعواطفها وإحساسها بالأمن، ولذا ظهرت في المجال الإداري مجموعة من المفاهيم والمصطلحات مثل الروح المعنوية، وديناميات الجماعية، والعلاقات الشخصية، والإشراف الديمقراطي، وجملة القول، فإن العلاقات الإنسانية في الإدارة قد أدت إلي :

_ إثبات أن السلوك الإنساني موضوع متشابك ومعقد، وهذا التعقيد يزداد عند عمل الفرد في مجموعات صغيرة تحت ظروف تنظيمية مختلفة.

_ زيادة فهم الباحثين للسلوك الإنساني، وأكدت أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية في زيادة إنتاج العاملين.

_ توضيح أثر الجو الإشرافي **Supervisory Climate** على سلوك مجموعات العمل، فقد وجد أن هذا الجو الإشرافي يؤثر على البعض بطريقة سلبية وعلى الآخر بطريقة ايجابية لتحقيق الأهداف.

_ ظهور التصميم غير الرسمي في الوحدات الإدارية أو الإنتاجية وقد يكون لذلك التنظيم أثر بالغ على التنظيم الرسمي.

_ إثبات أن القواعد الإدارية نسبيه التطبيق، فما ينطبق على مجموعة قد لا ينطق على مجموعة أخرى.

ويحمد لفلاسفة هذه المرحلة - أيضا - أنهم دعوا إلي اعتراف الإدارة بالجماعات والأفراد داخل المؤسسات، ودعوا - أيضا - إلي ضرورة الاهتمام بأهداف وتطلعات الأفراد والجماعات التي قد تختلف عن أهداف المؤسسات، وقد تتعارض معها، و- أيضا - دعوتهم إلي تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين، ومراقبتهم للعاملين وتعاطفهم معهم، ومناقشة مشكلاتهم الاجتماعية والأسرية، وأن يشعروهم بالاهتمام كشركاء في العمل لا كإجراء .

كما قدم ماكجروجر **McGregor** نظرية (×) ونظرية (**Y**) المتعلقة بالطبيعة الإنسـانية، وهي ما يطلق عليها النظرة التشاؤمية (×) والنظرة التفاؤلية (**Y**) وهي التي اعتقد ماكجروجر **McGregorأنها** الأجدى والأفضل، وأنها هي التي تصور حركة العلاقات الإنسانية .

وترى النظرية التشاؤمية (×) أن الإنسان كسول بطبعه، يكره العمل، ولا يريد أن يتحمل المسئولية ويسعى دائما لمن يتولى قيادته، وان العقاب دافع للعمل بالخوف، وأن العاملين بحاجـة إلي الرقابة الشديدة، وأن الأجور من المزايا الشديدة والحـافز للعمـل، وأخـيرا تـرى هـذه النظريـة التشاؤمية أن التنظيم الرسمي يقدم فرصا محدودة لإشباع حاجات العاملين.

وفي مقابل هذه النظرة التشاؤمية ترى نظرية (**Y**) التفاؤلية حب الإنسـان للعمـل وسـعيه لتحمل المسئولية، وأن يسعى ويطلب الحرية في العمـل والتحـرر مـن القيـود، ويفضـل أن يكـون تابعا لا متبوعا، ولديه الرغبة في زيادة أجره، وأن هذه الزيادة دافع ايجابي لزيادة الإنتاج، وكـذلك ترى النظرية عدم جدوى الرقابة، وأن يكتفي بتحديد الأهداف لاختيـار أفضـل الطـرق لتحقيقهـا، وأسهمت هذه النظرية بشكل كبير في توجيه أساليب الإدارة نحو العلاقات الإنسانية.

وتركت هذه المرحلة آثارا هامة في التوجه نحو الاهتمام بالمتغير الإنسـاني، وأهميـة أخـذه بعين الاعتبار كمتغير مهم في العملية الإدارية، وهذا بدلاً من اعتبار الإنسـان أداه منفـذه لمـا هـو محدد ومرسوم، وبالتالي ظهرت الدراسات التـي طالبـت بالأخـذ بعـين الاعتبـار العوامـل النفسـية والاجتماعية، والروح المعنوية، كمتغير يؤثر بشكل كبير على نوعية المخرجات، بالإضافة إلي التأكيد على التشاركية وروح الفريق في العمل.

ووجد رجال الإدارة في هذه الحقبة من تاريخ الفكـر الإداري بعـض القصـور الـذي تمحـور حول النقاط الآتية:

_ المغالاة في الاهتمام بالعاملين على حساب العمل وبشـكل يـؤدي إلي الانتقـاص مـن هـدف الإدارة الأساسي وهو إنجاز العمل.

_ المغالاة في تبسيط الأمور وتحميل العلاقات الإنسانية في المؤسسات أكبر مما ينبغي لتحفيـز العاملين.

_ الاعتقاد بأن هذه الحقبة لا تجمع منهجا متكاملا في تحسين الإدارة والسير بها نحو الكـمال المنشود وذلك بتركيزها على بعد واحد وهو العلاقات الإنسانية.

ج_المرحلة الثالثة:(الحقبة السلوكية النظمية في الإدارة) (1950_11980م):

انطلقت هذه الحقبة في تاريخ الفكر الإداري من النقد الموجه للمرحلة العلمية في الإدارة بإهمالها وتجاهلها للعلاقات الاجتماعية، ومن النقد الموجه - أيضا - للمرحلة الإنسانية في الفكر الإداري، وتجاهلها للناحية الرسمية في العمل، كما تأثرت هذه الحقبة بنظرية النظم العامة **General System Theory** والتي اعتبرت أن أية مؤسسة مهما كانت صغيرة أو كبيرة ترتبط بمجموعة من العلاقات المتشابكة والمتداخلة التي تتفاعل مع بعضها، وأن لها هدفاً أو مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وقد تكون هذه الأهداف متعارضة، وبداخل كل مؤسسة مجموعة من النشاطات التي يمارسها الأفراد للوصول إلي الأهداف المنشودة.

ولكل مؤسسة أو تنظيم مدخلات **Inputs**، وعمليات **Processes** وينتج عنها مخرجات **Outputs** عادة ما تكون من نوع المدخلات. نفسها .

كما ترى هذه النظرية أن لكل نظام مجموعة من الأنظمة الفرعية **Subsystems** وأن التعارض بين هذه الأنظمة الفرعية يبدد الجهد، ويعطل الوصول للأهداف العامة، كما تعتبر الإنسان في المؤسسات نظاما له حاجاته ورغباته ودوافعه، وأي تغيير في الأنظمة الرئيسة، يؤدي إلي تغيير في الأنظمة الفرعية، وضمن التنظيم الكلي بوجه عام.

وتمتاز هذه الحقبة بتأكيدها على اعتبار النظام **System** أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة، أو نظام عام General System، والنظام الإداري **The Administrative System** نظام فرعي**Subsystem** مفتوح يتعامل مع الوحدات أو الأنظمة الفرعية الأخرى، يأخذ منها ويعطيها، ويتكون من أنظمة فرعية أخرى هي النظام الفني **Technical Subsystem** ونظام المعلومات **Information Subsystem** والقوي البشرية **The Human Subsystem** والنظام الاقتصادي المالي **Economic &Financial Subsystem** إن مركز الفكر في هذه الحقبة استمد أفكاره ونظرياته من مساهمات علم الاجتماع وعلم النفس، التي ترى أن تحقيق أهداف الإدارة من قبل الأفراد لا بد أن يقابله تحقيق رغبات هؤلاء الأفراد من قبل الإدارة ، وعلى رأس هذه الرغبات الاحتياجات الاجتماعية والاحتياجات السلوكية.

وتعتبر شيستر برنارد (**C. Barnard**) وهربرت سيمون(**H. Simon**) من الباحثين الذين أعطوا دفعة قوية لنمو الفكر الإداري في هذه المرحلة، فقد طور برنارد ما سمي " نظرية التعاون"، التي تقوم على أن إشباع حاجات الأفراد الطبيعية والحيوية والاجتماعية يحتم التعاون مع الآخرين.

كما قدم سيمون (**H. Simon**) كتابة السلوك الإداري **Administrative Behavior** مستخدما مفهوم التوازن المنظمي باعتباره الدافع الأساسي للعمل، والتوازن المنظمي نظام تبادلي بين متغيرات المنظمة أو المؤسسة وأداء العمال، وإنه إذا ما شعر العاملون في المؤسسات أنهم يأخذون من مؤسساتهم أقل من عطائهم، فإن أداء العمل واستمراره يتعرض للتوقف.

كما يمكن القول أن كتابات ماكس ويبر **Max Weber**، ويعقوب جيتزلز **Getzels**، وجوبا **Guba**، وليكرت **Likert**، نظرت للإدارة على أنها "نظام اجتماعي فرعي **Social Subsystem** داخل النظام الاجتماعي الأكبر وهو المجتمع، ويتكون هذا التنظيم الفرعي من مجموعة يتعاونون لتحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل في الوقت نفسه تحقيق أهداف التنظيم، ومشكلة الإدارة تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق الأهداف، وفي الوقت نفسه تحقيق رضاهم، وحل هذه المشكلة منوط بإدارة المؤسسة وقيادتها.

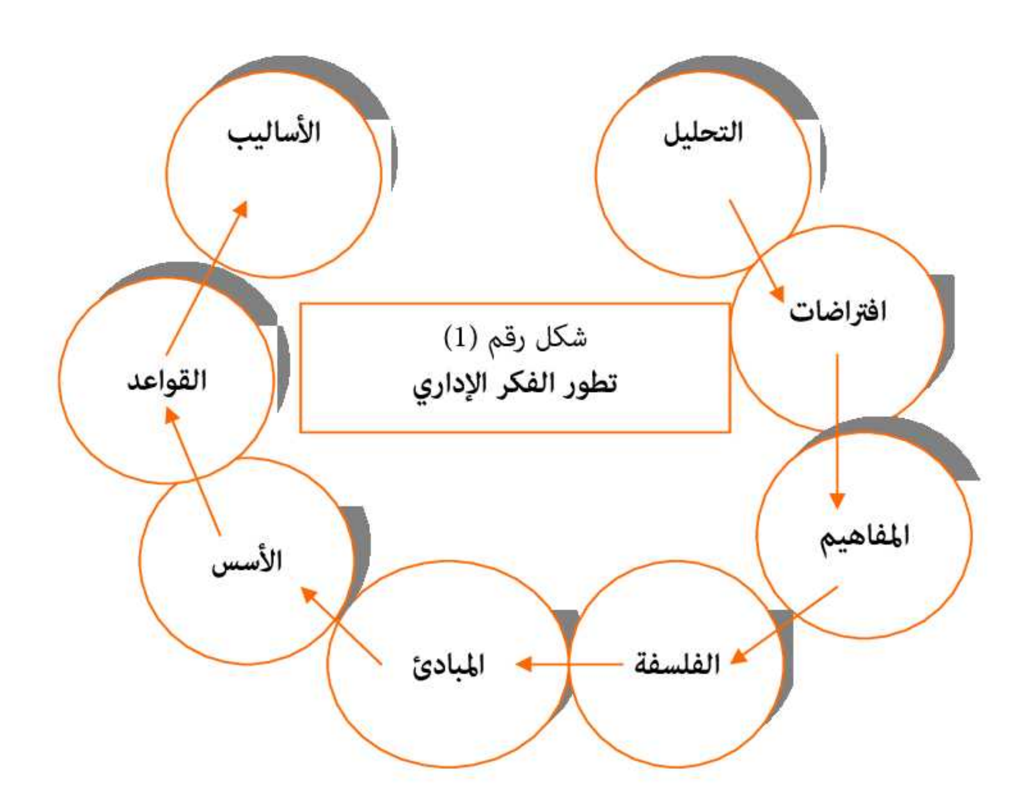
وأخيراً يمكن القول - أيضا - أن المساهمات التي قدمتها هذه الحقبة من تاريخ تطور الفكر الإداري عديدة ومن أهمها المسئولية الاجتماعية للإدارة، كما أنها اعترفت بتضارب الأهداف، وتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والبيئية، وقد أعطى هذا حافزاً للإدارة للنظر إلي المؤسسات والمنظمات نظرة أوسع مكنتها من تقدير الظروف الخارجية التي تعمل في إطارها، كذلك أضافت هذه المدرسة للفكر الإداري مضامين أخرى عن الحدود التي يمكن أن تقف عندها السلطات الإدارية، وكذلك دور التنظيمات غير الرسمية في التأثير على السياسات والقرارات، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.

د_المرحلة الرابعة (حقبة تحديث الفكر الإداري) 1980م حتى الآن :

تمثل هذه المرحلة الحلقة الأخيرة من تطور الفكر الإداري، والتي يمكن القول أنها بدأت منذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين، وإن كانت جذورها

الحقيقية تمتد قبل هذه الفترة بسنوات وعقود، وفي هذه المرحلة أسهم العلماء بشكل واسع في تحديث الفكر الإداري باستخدام العلوم المختلفة كالرياضيات، والهندسة، والاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، مما أدى إلي ظهور نظريات وأساليب واستراتيجيات إدارية منها الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة، الهندسة الإدارية، وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة، والتي سوف تناول كل واحدة منها بالتفصيل في جزء لاحق من هذا الكتاب.

وخلاصة القول، فإن تطور الفكر الإداري بدأ من نقطة التحليل المنطقي للعمل لينتهي بأساليب محددة للتغيير، كما هو موضح بالشكل التالي :



شكل رقم (1)
تطور الفكر الإداري

المراجع

1. **William Glueek (1977) Management, Hin Sdale, The Dryelen Press, pp.7.**

2. مدني عبد القادر(**1985م**): الإدارة ، ط3، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة تهامة، **ص40**.
3. زهاء الدين عبيدات (**2001م**): القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، بيروت، دار البيارق، ص**250**.
4. إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن(**1980م**): الأصول الإدارية للتربية، القاهرة دار المعارف، ص**9**.
5. محمد بن عبد اللـه آل ناجي(**1426هـ**): الإدارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الرياض، ص ص 77-**97**.
6. نواف كنعان(**1980م**): القيادة الإدارية، ط1 ، الرياض، دار العلوم، **ص45**.
7. المرجع سابق: **ص92**.
8. طلق عوض اللـه السواط وآخرون: ط**2**، الإدارة العامة (المفاهيم – الوظائف – الأنشطة)، جدة، دار حافظ للنشر، **2000م**، ص52
9. نواف كنعان :القيادة الإدارية، مرجع سابق، **ص52**.
10. أحمد إبراهيم أبو سن(**1417هـ**): الإدارة في الإسلام، ط6، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، ص ص 183-**184**.
11. هاني عبد الرحمن الطويل(**1999م**): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الأردن، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص**12**.
12. محمد بن عبد اللـه آل ناجي: الإدارة التعليمية والمدرسية، مرجع سابق، ص**44**.

13. إبراهيم عبد اللـه المنيف : تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، **ص93**.

14. يعقوب نشوان (**1985م**): الإدارة والإشراف التربوي، الأردن، دار الفرقان، 1985م، ص **21 _ 22**.

15. أحمد إبراهيم أبو سن: مرجع سابق ، **ص186** .

16. طلق عوض اللـه السواط وآخرون: مرجع سابق ، **39 .**

17. المرجع سابق ، ص ص **25-27**.

18. هاني عبد الرحمن الطويـل(**1983م**) : الإدارة التعليميـة مفـاهيم وآفـاق، الأردن، دار وائـل، ص **13-14 .**

19. يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي ، مرجع سابق ، **ص22**.

20. المرجع سابق، ص **22-24**.

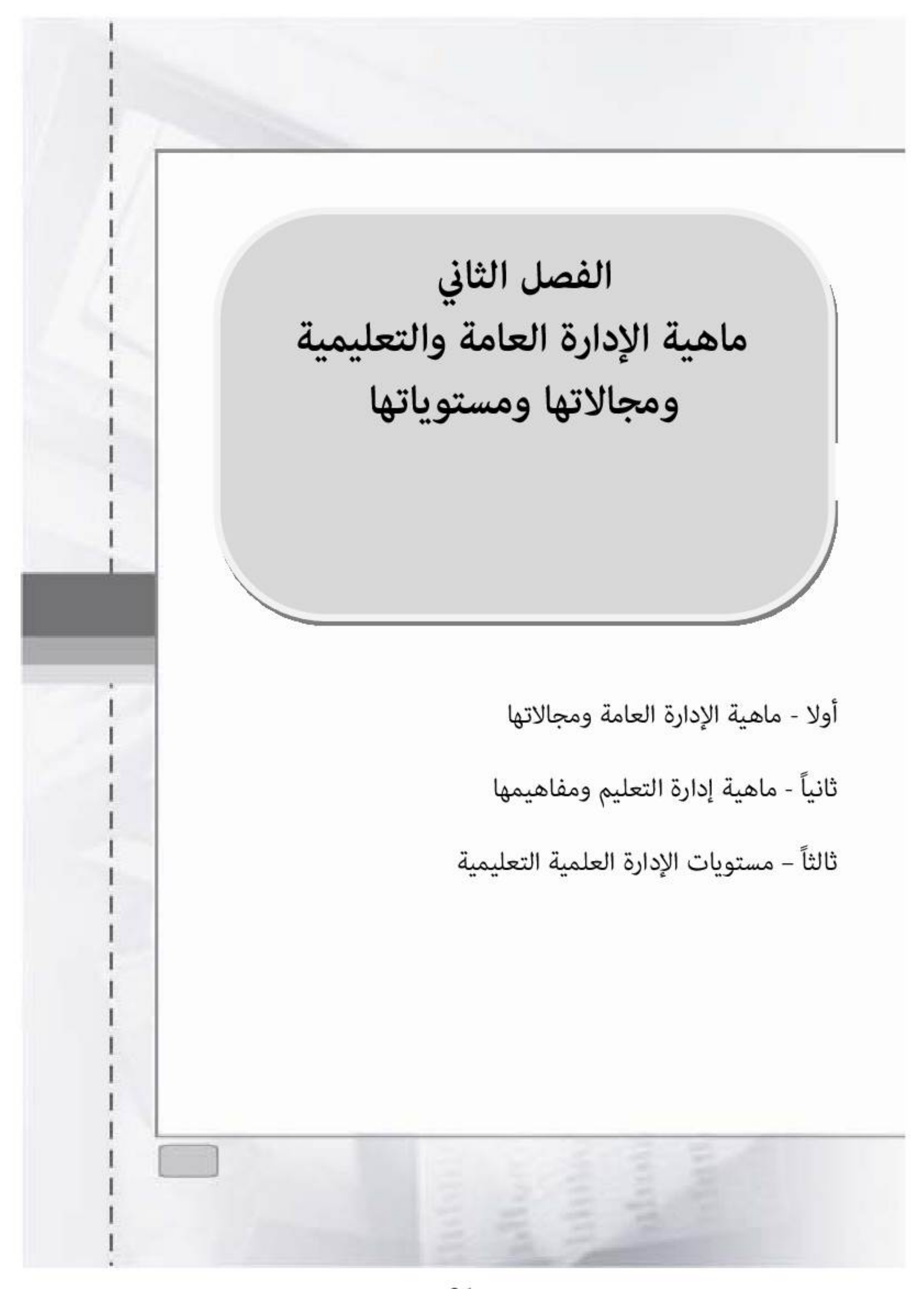
21. أحمد إبراهيم أبوسن: الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص **192**.

22. مدني عبد القادر: مرجع سابق ، ص **61**.

23. نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص **71-74**.

24. مدني عبد القادر: مرجع سابق، ص **64**.

25. المرجع السابق، ص **64**.



الفصل الثاني
ماهية الإدارة العامة والتعليمية ومجالاتها ومستوياتها

أولا - ماهية الإدارة العامة ومجالاتها

ثانياً - ماهية إدارة التعليم ومفاهيمها

ثالثاً – مستويات الإدارة العلمية التعليمية

الفصل الثاني
ماهية الإدارة العامة والتعليمية
ومجالاتها ومستوياتها

تمهيد

ترجع الكثير من المفاهيم المرتبطة بموضوع الإدارة - كما سبق - إلي جذور تاريخية في الحضارات القديمة في مصر واليونان والصين والدولة الرومانية القديمة، هذا بالإضافة إلي ما عرف من مفاهيم وعمليات إدارية في الغرب المسيحي في العصور الوسطي، وفي منهج الإسلام، ولكن التقدم الحقيقي في موضوع الإدارة ارتبط بنشأة ونمو علم الإدارة The Science of Administration في العصور الحديثة، وتحول الإدارة من عمل عشوائي إلي موضوع هام للدراسات العلمية، وجزء من المعرفة يتخصص فيه الباحثون ويعتمدون عليه في تقدم المجتمعات.

أولا- ماهية الإدارة العامة ومجالاتها

المستقرئ لتطور الفكر الإداري يجد أن هناك فرضيتين أساسيتين ارتبطاً بالإدارة : أولاهما أن الإدارة نشاط هادف مارسه الإنسان منذ قديم الزمان، وثانيتهما أن الإدارة ارتبطت بالجماعة، وأن نجاح أي نشاط جماعي (اقتصادي أو سياسي أو اجتماعي) يتوقف إلي حد كبير على درجة كفاءة الإدارة ، وكلما كانت الإدارة على درجة عالية من الكفاءة، كانت درجة نجاح النشاط كبيرة.

ولهذا يجمع رجال الفكر الإداري على أن الإدارة عملية بسيطة أو مركبة توجد في الحياة اليومية، وتتسع لتشمل جميع مناشط الحياة، كما أنها ليست وليدة العصور الحديثة، بل تمتد جذورها إلي تطور الحياة الإنسانية منذ أقدم العصور، وهي -أيضا - عملية ليست اختيارية، بل هي عملية حتمية إذا أردنا أن ننجز العمل بصورة جيدة.

كما يجمع رجال الفكر الإداري على أن الإدارة حظيت باهتمامات كبيرة بين مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية، وساعد على هذا توافر مجموعة من العوامل، لعل من أهمها:

_ ظهور المؤسسات الصناعية والتجارية الكبيرة وازدياد حاجتها إلي نشاطات إدارية مختلفة وإلي التخطيط للعمل الإداري، وتوزيع المسئوليات، والتنسيق والرقابة، بصورة أكبر من المؤسسات التي يعمل بها أعداد قليلة من العمال.

_ النجاحات التي تحققت في المجال العسكري في الحروب المختلفة والتي لعب علم الإدارة دوراً كبيراً في تحقيقها.

_ نشأة النقابات المختلفة واهتمامها بالأعمال الإدارية بصفة عامة، والعلاقات الإنسانية وظروف العمال في العمل بصفة خاصة.

_ لجوء الدول الرأسمالية إلي ملكية الكثير من المرافق، ودراستها للأصول الإدارية، وإعداد الإداريين لتولي مسئولية تيسير هذه المرافق.

_ التقدم الذي شهدته العلوم الإنسانية والاجتماعية وانعكاس هذا التقدم على مجال علم الإدارة وتطبيقاته.

وقبل التعرض لرصد ماهية الإدارة، ينبغي التعرض لبعض المصطلحات التي تتصل بشكل أو بآخر بموضوع الدراسات الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة، وموضوع دراستنا الحالية بصفة خاصة، ولعل من أهم هذه المصطلحات: المفهوم، المعنى، التعريف، الماهية، وذلك لكثرة استخدامها في مؤلفات الدراسات الإنسانية والاجتماعية، وبخاصة في المؤلفات التربوية، ويمكن إبراز كل منها على النحو التالي:

_ المفهوم : ويقصد به حاصل ما يدركه المتلقي، أو ما يستحضر من صورة ذهنية في ذهن المتلقي عند استقبال مثير ما.

_ المعنى: ويقصد به الصورة الذهنية التي يوضع الاسم بإزائها ليقترن بها ويعبر عنها.

_ التعريف : ويقصد به ذكر شيء تستلزم معرفته شيء آخر.

_ الماهية : ويقصد بها الشيء الذي لا وجود له إلا في عقل المعتبر ما دام معتبراً، أوهي ما يجاب به عن السؤال ما هو أو ما هي؟ أو التي يجاب بها عن السؤال كم؟.

ولذا يجب الإشارة أنه من الأفضل في العلوم الاجتماعية والإنسانية استخدام الماهية والمفهوم لارتباط مصطلح التعريف بالعلوم الطبيعية، وذلك حتى نتلافى ما نراه دائماً في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة، والتربية بصفة خاصة، من استخدام البعض لكلمة التعريف، واستخدام البعض الآخر لكلمة المفهوم، لتحديد المصطلحات الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة، والتربوية بصفة خاصة (تعريف الإدارة ، مفهوم الإدارة) ولعل ذلك

يرجع إلي تباين الخلفيات العلمية للمؤلفين،واختلاف وجهة نظرهم عند دراسة ظاهرة ما، أو عند تحديد طبيعتها أو عملها أو وظيفتها أو مهامها أو المجالات التي ترتبط بها.

وفي مجال الإدارة فإنه علي الرغم من هـذا البعـد الزمـاني _ كـما سـبق أن أوضـحنا، وعـلي الرغم هذا الاتساع والشمول للعملية الإدارية_ إلا أنه لا يوجد مفهوم محدد للإدارة يجمـع عليـه رجال الفكر الإداري.

ويعود تعدد المفاهيم التي يستعمل فيها مصـطلح الإدارة إلي عـدم وجـود نظريـة شـاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة لعدة أسباب منها.:

_ أنها علم اجتماعي يتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه.

_ أنها علم تطبيقي أكثر منه علم نظري.

_ أنها علم يعتمد في مفاهيمه على الكثير من العلوم الأخـرى كعلـم الـنفس وعلـم الاجـتماع والعلوم الرياضية.

_ أنها علم يعتمد على الظروف المحيطة والموقف السائد.

ويمكن القول _ أيضا _انـه في مجـال الإدارة العامـة بـذلت العديـد مـن المحـاولات مـن المهتمين والمنظرين لتحديد مفهوم أو ماهية الإدارة العامة، وانطلقت جميع هذه المحاولات من الأصل اللاتيني لكلمة إدارة وهي (Service) بمعنى الخدمـة، عـلى أسـاس أن مـن يعمـل بـالإدارة يقوم على خدمـة الآخـرين، أو أنـه يصـل عـن طريـق الإدارة إلي أداء الخدمـة، ولعـل أهـم هـذه المحاولات ما يلي:

ذكر وايت (White) وهو أول من كتب مؤلفاً علمياً في هذا الموضـوع "مقدمـة في دراسـة الإدارة العامة " عام 1926م، أن الإدارة العامة تعني " جميع العمليات التي مـن شـأنها تنفيـذ السياسة وتحقيق الأهداف.

ومن المفاهيم الشائعة عن الإدارة أنها فن إنجاز العمل "، وبهذا تعني استخدام الإمكانـات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافاً معينة، وهو مفهوم مختصر ودقيق، يركـز عـلى العمل ذاته من حيث تنظيم العمليـات والأنشـطة الأساسـية، وتـوفير الطـرق والوسـائل المناسـبة للتنفيذ.

كما يرى البعض مفهوماً آخر للإدارة من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التـي تقـوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتمويل وتنفيذ ورقابة ومتابعة، ويمكن النظر إليها _ أيضا _من خلال العمليات الإجرائية لتحديد الأهداف وتحديد الوظائف التي تحقق هذه الأهداف، واختيـار الأفراد في ضوء إطار عام من العلاقات التنظيمية التي تحكمها وتوجهها وتنسق بينها.

هذا، قد حدد سيمون (H. Simon) ماهية الإدارة بأنها نشـاط جماعـي يقـتضي عمليتـين أساسيتين هـما: القـرار والفعـل، وأي نشـاط إداري يهـتم بالفعـل - إي تنفيـذ العمـل - ويهمـل الاهتمام المساوي لعملية اتخاذ القرار هو إدارة غير سليمة، ولذا يجب التأكيـد في العمـل الإداري على جانب إصدار القرار السليم، وجانب العمل أي التنفيذ، ومن هنا راي سـيمون (H. Simon) أن الإدارة عملية إصدار القرار الصحيح، ووضعه موضع التنفيذ .

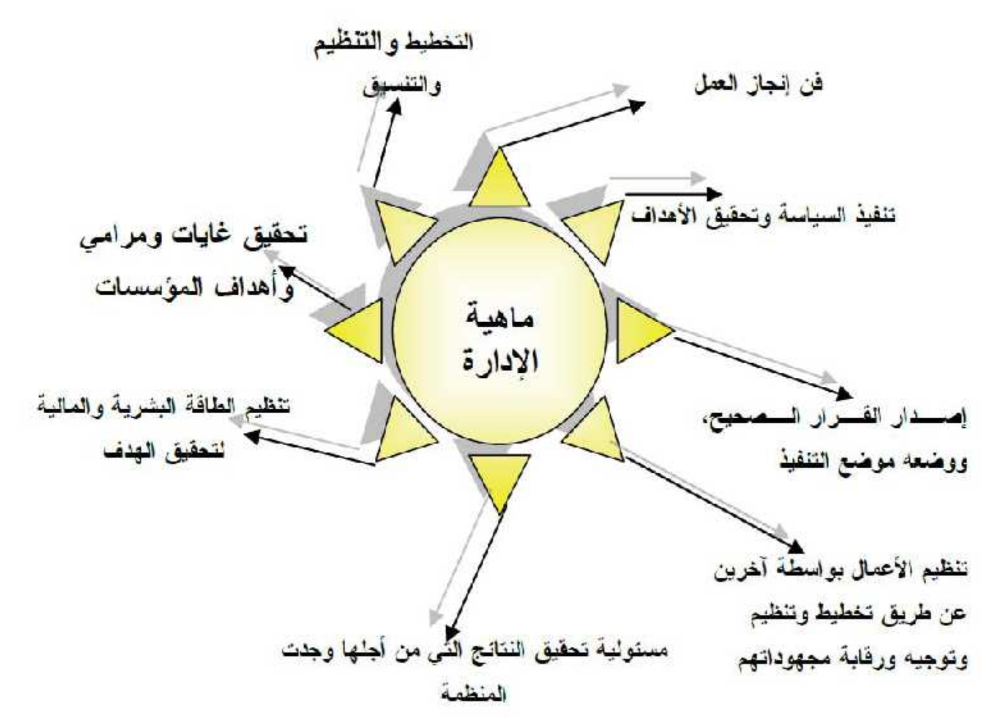
وأورد الغلايينـى أربعـة مفـاهيم لـلإدارة : " الإدارة هـي تنظـيم الطاقـة البشريـة والماليـة لتحقيق الهدف "، " تنظيم الأعمال الحكومية التي يوكل إليها تنفيذ السياسـة العامـة "، " تنظـيم الأعمال الحكومية "، " تنسيق المجهود المختلفة لتنفيذ السياسة العامة .

ويرى البعض أن الإدارة هي تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابـة مجموعـة مـن الأفـراد داخـل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف محدد .

ومن المفاهيم الواردة _ أيضا_للإدارة أنها المسـئولة عـن تحقيـق النتـائج التـي مـن أجلهـا وجدت المنظمة، سواء أكانت شركة أم مؤسسة أم وزارة، أم مدرسة.

وكذلك تنظـيم الأعـمال بواسـطة آخـرين عـن طريـق تخطـيط وتنظـيم وتوجيـه ورقابـة مجهوداتهم ، و_ أيضا _مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئـة القـوى الإنسـانية والماديـة، وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيـه 0وأخـيراً يـرى نشـوان " أن الإدارة عملية تهدف إلي تحقيق غايات ومرامي وأهداف المؤسسة سواء أكانت كبيرة أم صغيرة

ويلاحظ مما سبق تنوع وتعدد مفـاهيم الإدارة، ووجـود جوانـب اتفـاق وأخـرى اخـتلاف بينها، وربما يرجع ذلك إلي انتماء أصحابها إلي مدارس مختلفة لكـل واحـدة منهـا فلسـفتها، وربمـا يرجع ذلك - أيضا - إلي تعدد الجوانب التي تشملها عمليـة الإدارة (الإنسـان، والمكـان، والعمـل) .والشكل التالي يوضح تعدد مفاهيم الإدارة نتيجة تعدد وجهة نظر أصحابها وانتمائهم إلي مدارس فكرية معينة :



شكل رقم (2) تعدد ماهية الإدارة من وجهة نظر علمائها

كما يمكن القول أن مفهوم الإدارة - بمنطلق العصر- أوسع مـن أن يتضـمنه مفهـوم واحـد، فالإدارة لم تعد تقتصر على مراحـل اتخـاذ القـرارات، أو رقابـة أعـمال القـوى الإنسـانية، أو القيـادة الحازمة،أو غير ذلك من أعمال، بل إن الإدارة مفهوم يشير _ باتفاق الباحثين _إلي ضرورة أن تكـون هناك أهداف تسعي إليها الإدارة، وأن تتضمن عدة جوانب منها: اتخاذ القـرارات، التنظـيم، حسـن التوجيه، القيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسـين بأسـلوب يخلـق فـيهم روح التجـاوب واحترام القادة، والشعور بالرضـا، والحـرص عـلى تحقيـق الأهـداف، هـذا إلي جانـب القيـام بتنفيـذ عمليات الإدارة، والتي تعرف باسم عناصر الإدارة، وهي التخطيط، والتنظيم، والتنسـيق، والتوجيـه، والمتابعة،والتقويم، على اعتبار أنها من العمليات التي يتطلبها أي مشروع لتحقيق أهدافه

وأيا كان مفهـوم الإدارة، فهـي مجموعـة عمليـات موجهـة تسـعى إلي تحقيـق أهـداف محددة، إنها – أي الإدارة – أداة تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وهي الأسلوب الذي بـه تتحقق - أيضا - ومهما اختلفت المفاهيم فإن مجال عملها يمتد ليشمل جميع مناشط الحياة

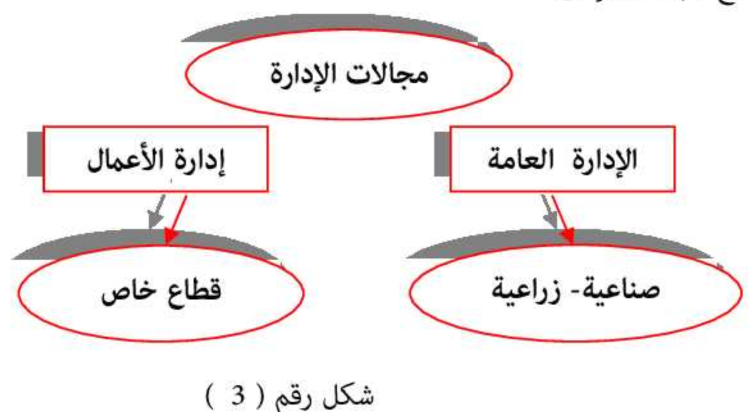
العلمية والإنتاجية، والخدمية والعام والخاص

ومن هنا يمكن القول أن هناك مجالين رئيسين للإدارة هما:

- مجال الإدارة العامة: وهو المجال الذي يتصل بالخدمات العامة التي تقدم إلي جميع أفراد المجتمع عن طريق الأجهزة والمنظمات التابعة للدولة، والتي من شأنها استمرار الحياة اليومية للمجتمع، وتنفيذ سياسة الدولة، وهي ما يعرف بتحقيق الصالح العام في المجتمع.

- مجال الإدارة الخاصة (إدارة الأعمال): وهو المجال الذي يرتبط بما يسمي الأعمال الخاصة، وخصوصيتها ناتجة عن ارتباطها بهدف يختلف عن هدف الإدارة العامة، وهو_ أيضا _مجال عمل اقتصادي يهدف أساساً إلي الربح، وعادة ما يمتلكها ويديرها أفراد، أو ما يعرف بالقطاع الخاص .

وتصنف الإدارة العامة إلي عدة مجالات لكل منها مشكلاته الخاصة التي تتفق مع طبيعة، كما أن لكل منها أساليبه الخاصة لمعالجة هذه المشكلات، وإيجاد الحلول لها، ومن هذه المجالات : الإدارة الصناعية، الإدارة الزراعية، إدارة الأعمال، الإدارة التربوية والتعليمية وغير ذلك .والشكل التالي يوضح مجالات الإدارة



شكل رقم (3)

مجالات الإدارة

كما تستند الإدارة في أهميتها إلي مجموعة من القواعد الأساسية التي تبرر وجودها وحتميتها، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية لوجود الإدارة وضرورتها، ومن أهم هذه القواعد لزوم الإدارة لكل جهد جماعي على اعتبار أهمية الإدارة لتنسيق هذه الجهود، وتوجيهها ومتابعتها، ومنها أنها نشاط يتعلق بإتمام الأعمال، وبلوغ الأهداف، بأيسر الطرق والتكاليف، ومنها تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية، ومنها ارتباطها

بسلطة الدولة وقوانينها، بالشكل الذي لا يحدث تناقضاً بين أهداف الدولة، وأهداف المؤسسات، وأخيراً فهي تهدف إلي إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية داخل المؤسسات وخارجها.

إدارة التعليم الماهية – الأنواع – المستويات

تشكل المنظمات والمؤسسات التربوية – في أي مجتمع – جزءً من المنظمات والمؤسسات الاجتماعية المختلفة، كما يعتبر الجهاز التعليمي جزءً من الجهاز الحكومي : الصناعي، التجاري، الزراعي، العسكري، وعليه فإن الإدارة التربوية تعد جزءً من الإدارة العامة، وهي مجموعة العمليات التي تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتطبيقها.

ثانيا- ماهية إدارة التعليم ومفاهيمها

يعتمد تحديد ماهية إدارة التعليم ومفاهيمها المختلفة على بعدين أساسين هما:

البعد الأول: وفيه تتفق إدارة التعليم مع الإدارة العامة في الإطار العام للعمليات والوظائف الإدارية وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة، التقويم، اتخاذ القرارات، إصدار القوانين واللوائح التنظيمية التي تسير العمل، وتعتبر هذه الوظائف قاسماً مشتركاً بين المنظمات المختلفة _ أيا كان نشاطها أو أهدافها_ والمؤسسات التربوية. ويتفقان كذلك من حيث أهداف وطبيعة العمل ومجالاته والاعتبارات التي تحرك أداء كل منهما، و_ أيضا _في الوصف العلمي والممارسة الفعلية، وتمارس الإدارة العامة في المؤسسات المختلفة، وتمارس إدارة التعليم في المؤسسات التعليمية والتربوية، سواءً كانت عامة أو بمصروفات (أهلية) لتحقيق أهداف تربوية معينة.

ومن هنا، فالعلاقة بين الإدارة العامة وإدارة التعليم هي علاقة بالكل بالجزءً،أو علاقة العام بالخاص، وفي الوقت نفسه هي علاقة تكاملية تفاعلية، تعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال تطبيق السياسة العامة للدولة .

البعد الثاني : وفيه يتضح أن الفروق بين الإدارة العامة وإدارة التعليم، أو أي ميدان من الميادين الأخرى للإدارة يمكن وصفه بأنه فرق في ميدان التطبيق – أو كما يوصف _ بأنه فرق نعتي Adjectival _ على أساس أن لفظ الإدارة موجود فيها جميعاً، والاختلاف بينها يكمن في النعت إي ميدان التطبيق.أو كما يقال الإدارة هي الإدارة، والصفة لميدان التطبيق.

وتأسيساً على ما سبق فإن الإدارة هي مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أغراض مشتركة، وإذا قصرنا هذا المفهوم على ميدان التعليم فإن الإدارة التربوية أو التعليمية أو المدرسية تصبح مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية أو التعليم أو المدرسة، وهي شأنها شأن الإدارة في إي مجال آخر: الصناعي، أو الزراعي، أو التجاري، أو العسكري، وهي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

ويمكن النظر إليها على أنها القدرة على الإنجاز، أو أنها جميع العمليات التي من شأنها تغيير السياسة، وتحقيق الأهداف في مجال التعليم، و_ أيضا _أنها استخدام الإمكانات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين، يخدم أهدافاً معينة في مجال التعليم، ويمكن النظر إليها على أنها الوظائف والعمليات والأنشطة التي تتم من خلال عمليات: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، والتمويل، في مجال التعليم، كما يمكن أن ينظر إليها على أنها تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد لإتمام عمل بعين بقصد تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. وأخيراً يمكن النظر إليها من خلال العمليات الإجرائية للإدارة والتي تعني تحديد الأهداف كخطوة أولى، وتحديد الوظائف التي تحقق هذه الأهداف، واختيار الأفراد في إطار عام من العلاقات التنظيمية التي توجهها وتنسيق منها في مجال التربية والتعليم.

وكما سبق القول _عند الحديث عن ماهية الإدارة ومفهومها_ يمكن القول أن ماهية إدارة التعليم ومفهومها بمنطلق العصر أكبر وأعم وأوسع من أن يتضمنه مفهوم واحد، وأيا كان هذا المفهوم فهو- كما سبقت الإشارة - مجموعة عمليات موجهة تسعى إلي تحقيق أهداف محددة في مجال التعليم، إنها - أي إدارة التعليم - أداة لتحقيق الأهداف التعليمية المراد الموصول إليها، وأن مجال عملها يشمل جميع مناشط الحياة التعليمية سواء في المدارس الحكومية، أو المدارس الأهلية والتي تتقاضي مصروفات من الطلاب الملتحقين بها.

ثالثا- مستويات إدارة العملية التعليمية

ينطلق تحديد مستويات الإدارة في مجال التعليم من منطق أساسين يرتبطان بتحديد بعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالمجال وهما :

المنطلـق الأول : ويتمثـل في الخلـط في المفـاهيم الراجـع إلي ترجمـة المصـطلح الأجنبـي Education والذي يترجم إلي العربية تارة بمعنى التربية، وتارة أخرى بمعنـى التعلـيم، وأدى هـذا بالطبع إلي ترجمة مصطلح Educational Administrationإلي الإدارة التربوية تـارة، وإلي الإدارة التعليمية تارة أخـرى. وعليـه قـد يسـتخدم الـبعض مصـطلحا الإدارة التربويـة والإدارة التعليميـة بمعنى واحـد، وقـد يـرى الـبعض أن مصـطلح الإدارة التربويـة أعـم وأشـمل مـن مصـطلح الإدارة التعليمية، وذلك على اعتبار أن التربية أعم وأشمل من التعليم.

والمنطلق الثاني : يرجع إلي رد كلمة إدارة باللغة العربية إلي أصلها باللغة الإنجليزية، فتـارة ترد إلي مصطلح Administration وتارة ترد إلي مصطلح Management، ولقد شـهدت أدبيـات الإدارة العديد مـن التفسـيرات التـي تضـم بعـض جوانـب الاتفـاق فـيما بينهـا، وجوانـب أخـرى للاختلاف.

وخلاصة التفسيرات للمصـطلحين الأجنبيـين Administration وManagement تشـير إلي أن المصطلح الأول Administration يعبر عن مسـتويات الإدارة العليـا، تلـك التـي تقـوم بوضـع السياسات واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات، في حـين أن المصـطلح الثـاني Management هـو الذي يرتبط بالمستويات الإشرافية والتنفيذية التي تقوم بالإشراف على السياسات العامة الموضوعة من قبل الإدارة العليا Administration ومراقبة تنفيذ هذه السياسات.

وانطلاقاً مما سبق _ وعلي الرغم من اختلاف الكثيرين حـول مسـتويات الإدارة في مجـال التعليم _ يمكن تحديد ثلاثة مستويات للإدارة هي:

1-الإدارة التربوية(الإدارة العليا) : Educational Administration

تختص الإدارة التربوية بعملية توجيه منظم للقـوى البشريـة لتحقيـق الأهـداف المنشـودة للتربية والتعليم في الدولة، ويستفاد في ذلك من مجموعة الوظائف الإدارية الأساسـية المتمثلـة في عمليات: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيـه، والمتابعـة، والتقـويم وغيرهـا مـن العمليـات الإدارية، ومن هذا المنطلـق تشـترك الإدارة التربويـة مـع الإدارة العامـة في مجموعـة الخطـوات الرئيسية لأسلوب العمل، وفي الإطار العـام للعمليـة الإداريـة.وتتمثـل الوظـائف والمهـام الإداريـة للإدارة التربوية في مجموعة من العمليات الأساسية من أهمها:

- عمليات التخطيط والمتابعة الميدانية في مجال التعليم بمراحله المختلفة، الأساسي والثانوي والفني بنوعياته المختلفة. وضع البرامج والمناهج الدراسية لتنفيذ الخطة التعليمية، وما يلزم ذلك من مقررات وكتب دراسية، ما يتبع ذلك من وسائل تقويم وامتحانات عامة.
- تقرير الأموال اللازمة لخطط التعليم ومشروعاته.
- إصدار القرارات والنشرات اللازمة لتنظيم وتوجيه العملية التربوية.
- تعيين ونقل من يشغلون الوظائف القيادية والإشرافية العليا في مراحل التعليم العام بديوان الوزارة والمديريات التعليمية.
- التنسيق بين مديرات التربية والتعليم بالمحافظات وبين قطاعات الوزارة.
- وضع خطة لتدعيم العلاقات التنظيمية والتربوية بين المديريات والإدارات التعليمية بالمحافظات وبين أجهزة الحكم المحلى والتنظيمات الشعبية.
- بحث المشكلات التي تعترض تطبيق الخطة التعليمية واقتراح الحلول المناسبة لها ودراسة الموضوعات التي تتعلق بالسياسة العامة للوزارة وسياستها التعليمية على مستوى المحافظات.
- تخطيط أساليب التقويم الخاصة بكل من التلميذ وهيئات التدريس والتوجيه الفني والعملية التعليمية في المادة وما يتصل بها وذلك ب الاشتراك مع المختصين بالمراحل والإدارات التعليمية المعنية.
- تطوير المواد الدراسية والنهوض بمستوى أدائها .
- اقتراح تعديل الكتب الدراسية وتطويرها بما يحقق الهدف من التعديل أو التطوير بالتعاون مع المختصين بالمناهج والكتب والإدارات التعليمية المختلفة ومراكز البحوث التربوية والجامعات.
- إعداد المواصفات والضمانات التي تكفل سلامة تأليف الكتب المدرسية وفحصها ومراجعتها وإخراجها.
- التخطيط للبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات على ضوء المتابعة الميدانية.
- متابعة وسائل التنفيذ للمواد الدراسية في إطار العملية التعليمية ككل عن طريق دراسة التقارير الفنية الواردة من الإدارات العامة للمراحل التعليمية والمديريات والإدارات التعليمية بالمحليات المختلفة وعن طريق الزيارات الميدانية.

- توجيه العملية التعليمية في مجال المواد الدراسية عن طريق تنظيم الاجتماعات الدورية للمشرفين والمختصين بالمناهج والكتب بالمراحل والنوعيات التعليمية، وعقد اللقاءات والندوات مع المسئولين عن التنفيذ على كل من المستويين المركزي والمحلى.
- المتابعة العامة والميدانية لأعمال المديريات والإدارات التعليمية بالمحافظات في حدود الخطوط العريضة للوزارة وقراراتها وتوصياتها وسياستها التعليمية وبخاصة في المجالات الآتية:
 - الميزانيات المقررة للفصول والتلاميذ.
 - شئون هيئات التدريس والإشراف والتوجيه والوظائف الفنية والإدارية والمكتبية.
 - الأثاث المدرسي ومدى كفايته وحسن صيانته وما اتخذته المديريات التعليمية من إجراء لتطوير تصنيعه بطرق اقتصادية.
 - الكتب المدرسية ومتابعة إرسالها من الإدارة العامة لشئون الكتب في المديريات والإدارات التعليمية والتأكد من توزيعها في الوقت المناسب على المدارس، مع التعرف على حالة المخازن وكيفية الانتفاع بالزيادات الموجودة في بعضها لمداركه العجز القائم فيها في محافظات أخرى.

وهكذا يمكن القول أن الإدارة التربوية تتولي مهام الإدارة في المستويات العليا، وتعني بالعمل التربوي على مستوى الوطن أو الدولة،ويتمثل ذلك في رسم السياسة التعليمية مع السلطات التشريعية، وتبنيها، والإشراف على تنفيذها من خلال تخطيط ووضع البرامج التعليمية، وتوفير الكوادر البشرية، وتوظيف العاملين وتوزيعهم وفق ضوابط معينة، وتحديد صلاحيتهم، وحثهم على العطاء، وتنسيق أدوارهم المختلفة، ليتحقق التكامل بينهم، وتقويم الأداء، وتوفير المعلومات عن نتائج التقويم للاستفادة منها في التغذية الراجعة لتطوير هذه البرامج، أو إلغائها، أو استبدالها بأخرى.

ويتفق الباحثون في مجال الإدارة على وجود مجموعة من الملامح المميزة للإدارة التربوية، قد تختلف من مجتمع لآخر تبعاً لاختلاف نمط الإدارة للتعليمة في كل مجتمع، ولعل من أهم هذه الملامح المميزة أن وزارة التعليم في أية دولة هي المسئولة عن دور الإدارة التربوية في الدولة، ويغلب على التنظيم الإداري في الإدارة التربوية الطابع المركزي كما أن

الإدارة المركزية تضم مقومات إدارية عديدة يختص كل منها بمهام معينة، ويصاحب مركزية الإدارة التربوية هرمية التنظيم، والوصف التقليدي للوظائف المختلفة، بالإضافة إلي ما هو متعارف عليه من تضخم أعداد الموظفين في الإدارات المسئولة.

والجدير بالذكر أن هناك عدة قوى تؤثر في شكل وطبيعة الإدارة التربوية للتعليم في أية دولة، فالإدارة التربوية جزء من البنية القومية للدولة، لذا فهي تتأثر بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

فالثقافة السائدة وطبيعة الحياة الاجتماعية تؤثر في الإدارة التربوية، وكلما كان المجتمع متعلماً ومنظماً ومحترماً للأعراف التنظيمية، سهلت عملية الضبط للنواحي التنظيمية الإدارية وإجراءاتها ومتابعتها، كما أن عدم التجانس العرقي والديني واللغوي من المؤثرات التي تضغط على الإدارة التربوية وتلقى عليها جملة من المشكلات والقضايا الملحة، هذا إلي جانب النواحي الاقتصادية وتأثيرها المباشر على كل جوانب العمل الإداري والتعليمي، ويضاف إلي ما سبق السياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها، ونمط الإدارة سواء كان مركزياً أو لا مركزيا، والذي يقوم في أساسه علي التحكم المباشر في شئون التعليم تخطيطاً وتنفيذاً وتمويلاً.

وتمتاز الإدارة التربوية الفعالة بمجموعة من الصفات لعل من أبرزها أن تكون متمشية مع الفكر الاجتماعي والسياسي للمجتمع، وأن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، وأن تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف، وأن تستخدم الإمكانات المادية والبشرية بطريقة مثلي من أجل تحقيق الإنجازات والأهداف المنشودة.

2-الإدارة التعليمية (الإدارة الوسطي الإشرافية) :

Educational Management

تختص الإدارة التعليمية بعملية توجيه منظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم في المنطقة التعليمية المحددة، وتستفيد _ أيضا _في ذلك من تنفيذ الوظائف الإدارية المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم وغيرها من العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تشترك الإدارة التعليمية مع الإدارة التربوية والإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل، وفي الإطار العام للعملية الإدارية.

وعادة ما تقوم الإدارة الوسطي الإشرافية بالأعمال الآتية:

- متابعة سير الخدمة التعليمية بالإدارات التعليمية وتوجيهها.
- تنسيق سياسة القبول في أنواع ومراحل التعليم المختلفة طبقاً للقواعد المحددة التي تكفل تحقيق مبدأ تكافؤ فرص التعليم بين المواطنين على مستوى المنطقة التعليمية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لفتح المدارس، وتحديد أماكنها، وتوزيع الفصول الجديدة على المناطق التعليمية في ضوء احتياجات كل منها، وفي إطار الخطة والموازنة العامة المخصصة للتربية والتعليم في المنطقة.
- الإشراف على تطبيق المناهج المقررة من وزارة التعليم وتقديم التوصيات الخاصة بمشكلات التطبيق، والاقتراحات الخاصة بالتعديلات التي تقتضيها الهيئة المحلية.
- تحديد مواعيد الأجازات المدرسية طبقاً للظروف المحلية مع مراعاة مدة السنة الدراسية المقررة.
- تحديد مواقيت الجدول المدرسي والترخيص في إنشاء مدارس وفصول خاصة بما يتفق مع الاحتياجات المحلية، والسياسة العامة للتعليم، وخطة الوزرة، وتنفيذ سياسة تعليم الكبار ومحو الأمية، والإشراف علي الامتحانات المتخلفة.
- إنشاء وتجهيز وإدارة المكتبات المدرسية والأندية الرياضية المدرسية، وتدبير وتنظيم وسائل التغذية للطلاب، وتيسير كل ما يتصل بالرعاية الصحية المدرسية، وإعداد مشروعات الموازنة للتربية والتعليم بالمناطق التعليمية .
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستصدار قرارات تعيين العاملين الجدد بمرافق التربية والتعليم وتوزيعهم على الإدارات التعليمية، واتخاذ اللازم نحو إنهاء خدمتهم في ضوء القرارات والقوانين السارية.
- إعداد حركات النقل والندب بين الإدارات التعليمية للعاملين في المنطقة التعليمية واستصدار الأوامر التنفيذية لها.

وهكذا يمكن القول أن الإدارة الوسطي (الإشرافية) تتولى مهام الإدارة في المستويات الوسطي، وتعني بالعمل التربوي على مستوى المنطقة التعليمية المحددة جغرافيا وتعمل على الإشراف على تنفيذ السياسة التي حددتها الإدارة العليا (التربوية)، وتقصى الحقائق والنتائج لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منها، وذلك من خلال قيامها بعمليات المتابعة من الوجهة الفعلية.

وعادة ما تمنح الإدارة التربوية للإدارة التعليمية _المتمثلة في المناطق التعليمية -بعض الصلاحيات المالية والإدارية التي تعينها على إنجاز العمل وتنفيذ التعليمات، كما أن لها الكثير من صلاحيات الإشراف على المدارس الموجودة في منطقها، وقد تشارك في رسم السياسات التعليمية بما تقدمه من آراء ومقترحات وإحصاءات للإدارة العليا.

وخلاصة القول، فإن الإدارة التعليمية تعد ممثلة للوزارة في المنطقة التعليمية، وتتولى كافة أعمال الإشراف على عمليات تقويم المدارس والبرامج التعليمية في المنطقة، بالإضافة إلي وجود مجالات عمل إجرائية تتمثل في علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وارتباطها به، وتطوير الأداء التنفيذي للمناهج الدراسية في المدارس التابعة للمنطقة، ورعاية الطلاب، والتأكد من تقديم الخدمات العلمية والاجتماعية والعلاجية وغيرها في المدارس التابعة لها، بالإضافة إلي الاهتمام بالعاملين والمباني المدرسية، والشئون المالية وغيرها.

والجدير بالذكر _ أيضا _أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في شكل وطبيعة الإدارة التعليمية في المناطق المختلفة، منها ما يتعلق بالتمدد والعمران، والتحول الحضاري للمجتمعات الريفية، وما يسببه ذلك من مشكلات تعليمية تتطلب التخطيط للبرامج الجديدة، بالإضافة إلي التزايد السكاني وما يتطلبه من توفير المدارس والمعلمين والأثاث والبرامج والكتب، كما تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الجغرافية السائدة في المنطقة التعليمية، وكذلك الظروف الطبيعية والاقتصادية، بالإضافة إلي الضغوط الاجتماعية والتي من أهمها زيادة تطلعات الآباء، والإقبال على أنواع معينة أو حتى مدارس معينة في المنطقة التعليمية.

3-الإدارة المدرسية (الإدارة التنفيذية) : School Management

إذا كانت الإدارة التربوية والإدارة التعليمية تعني الهيمنة الكاملة على شئون التعليم في الدولة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع، وما يسوده من فلسفة تربوية، فإن الإدارة المدرسية إدارة لها شكل مميز لأنها تتعامل مع السياسة التعليمية للدولة، وتتولى تنفيذها من خلال الجهاز القائم عليها.

وترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً عضوياً بالإدارة التعليمية بل وتسير في ظل تعليماتها، وتتصرف بموجب الأنظمة الصادرة عنها، ولذا فهي تعتبر جزءً من الإدارة التعليمية، والتي تعتبر بدورها جزءً من الإدارة التربوية، لكن الإدارة المدرسية تعتبر هي الجهة المسئولة فنياً وإدارياً عن تنفيذ وتحقيق السياسة التعليمية، وكذلك تحقيق الأهداف التربوية للدولة،

وبالتالي يتوقف على نجاحها تحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم، ومن هنا يمكن القول أنها الجهة التي تعني بالعمل التعليمي على مستوى المدرسة الواحدة.

وتشترك الإدارة المدرسية مع غيرها - التربوية والتعليمية - في عملية التوجيه المنظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم في المدرسة، وتستند _ أيضا _في ذلك علي تنفيذ الوظائف الإدارية المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم وغيرها من العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تشترك الإدارة المدرسية مع الإدارة التربوية والإدارة التعليمية في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل وفي الإطار العام للعملية الإدارية.

ويعد مدير المدرسة هو المسئول الأول عن تنظيم العملية التعليمية وتخطيطها وتنفيذها وتوجيه العملية الإدارية ذاتها لتحقيق أهداف العملية التربوية، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية بين المدرسين بعضهم البعض وبين التلاميذ وبين الآباء والمدرسين وعليه مسئولية التوجيه والمتابعة داخل الفصول وملاحظة سلوك المعلمين والمتعلمين، كما أنه هو همزة الوصل بين الإدارة التعليمية العليا والمجتمع المحلى.

وتتأثر طبيعة الوظيفة القيادية بقدرات وخصائص شاغبيها كمنظومة متكاملة تثير التفاعل بين الصفات والخصائص والسلوك الذي يميز عمل المدير عن غيره من مستويات الأعمال الأخرى داخل المدرسة، ومن ثم تتضح أهمية مدير المدرسة كقائد وأهمية معارفه واتجاهاته وقيمة وإطاره الفكري وقدراته ومسئولياته.

وهكذا يمكن القول أن الإدارة المدرسية تتولي مهام توزيع العمل على المدرسين والإداريين والعاملين، والإشراف على النظام والمحافظة على مرافق المدرسة، وتنظيم السجلات والملفات، والإشراف على إعداد الجداول الدراسية، وزيارة المعلمين في الفصول، والإطلاع على كراسات إعداد الدروس، وكراسات الطلاب، والتعاون مع المشرفين في توجيه المعلمين ومتابعة أدائهم وتقويمهم، وتشكيل اللجان المطلوبة لتنظيم العمل المدرسي، وإعداد الصيانة المدرسية، وإعداد التقارير التي توضح كافة الأنشطة المدرسية كافة، وإرسالها إلي إدارات التعليم، بالإضافة إلي توفير الكتب والأجهزة والأدوات وتصريف الجوانب المالية، وتنفيذ اللوائح والتعليمات..

وتعتبر الإدارة المدرسية الجهة المسئولة فنياً وإدارياً عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة، وبالتالي يتوقف على نجاح الإدارة المدرسية تحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم.

وإذا كانت الإدارة التربوية والإدارة التعليمية تعني الهيمنة الكاملة على شئون التعليم في الدولة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع وما يسوده من فلسفات تربوية، فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءً من الإدارة التعليمية والتي بدورها تعتبر جزءً من الإدارة التربوية، وهي - أي الإدارة المدرسية -تعتبر صورة مصغرة لها إستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها..

والإدارة المدرسية إدارة لها شكل مميز لأنها تتعامل مع السياسة التعليمية للدولة وتتولى تنفيذها من خلال الجهاز القائم عليها والإدارة المدرسية مرتبطة بالإدارة التعليمية، وتسير في ظل تعليماتها وتتصرف بموجب الأنظمة الصادرة منها، وهي كذلك مقيدة بتنفيذ مناهج ومقررات دراسية، وهناك نظم وقواعد وأحكام لا تستطيع تجاوزها.

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة المدرسية لا تفهم إلا في ظل الإدارة الذاتية، لأن شخصية المدرسة تستمد من نظام الإدارة التعليمة في المنطقة المحددة لها جغرافيا.

والجدير بالذكر _ أيضا _أن هناك عدة قوى تؤثر في شكل وطبيعة عمل الإدارة المدرسية في أية مدرسة والتي منها أعداد هيئة التدريس، ومدى كفايتها وتخصصاتها، والمستوى العلمي المنخفض لأداء بعض المعلمين، ويضاف إلي هذا سلوكيات بعض المعلمين، ومشكلات الطلاب المشاغبين في المدرسة، والدروس الخصوصية، واستقرار الجداول، وقلة توافر الإمكانات المادية، ونسب القبول والمتابعة الفنية، والحالة النفسية والمعنوية للعاملين .

المراجع

(1) صلاح عبد الحميد مصطفي(1994م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر صً 21

(2) White L (1926) Introduction to the Study of Public Administration,3rd ed., New York: Harper and Row Pub, pp

(3) محمد منير مرسي(1999م) الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ص12.

(4) Simon, H. (1952) Comments on the Theory of Organization, American Political Science, Vol. 45, No. 4, pp. 11-25.

(5) خليل الغلايينى (1985/): مبادئ الإدارة العامة في مصر، القاهرة، دار الكتاب العربي، ص2.

(6) فؤاد العطار(1974م): مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الوطن العربي،ص 7.

(7) سيد الهوا ري(1982م): الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص28.

(8) ــــــ(1964م): الإدارة العامة، المبادئ والنظريات، بيروت مطبعة الأنصاف، ص10.

(9) محمد أحمد الغنام(1960م): الإدارة التعليمية، صحيفة التربية، القاهرة، رابطة الحرمين الحديثة، ص57.

(10) يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، مرجع سابق، ص 15.

(11) زهاء الدين عبيدات(2001م): القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، عمان، دار البيارق، ص 32، 33.

(12) أحمد إسماعيل حجى(1995م) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار النهضة المصرية، ص 9 .

(13) صلاح عبد الحميد مصطفي: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 20

(14) يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

(15) صلاح عبد الحميد مصطفي: الإدارة والتخطيط، مرجع سابق ص17.

(16) إ إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن: مرجع سابق،169-170.

(17) صلاح عبد الحميد مصطفي: الإدارة والتخطيط، مرجع سابق ص17-18.

(18) أحمد إسماعيل حجى: مرجع سابق ص 18.

(19) محمد منير مرسى: مرجع سابق، ص 15.

(20) شاكر محمد فتحي (1996م): إدارة المنظمات التعليمية، رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة دار المعارف،ص16.

(21) عبد العزيز بن عبد الله السنبل وآخرون (1998م): نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض، دار الخريج للنشر والتوزيع، ص 61،62.

(22) منصور حسين وحمد مصطفي زيدان(1979م): سيكولوجية الإدارة والإشراف التربوي، القاهرة، مكتبة غريب، ص 9-10.

(23) محمد بن عبد الله آل ناجى: مرجع سابق : ص ص145 -147.

(24) عبد العزيز بن عبد الله السنبل وآخرون: مرجع سابق ص ص 62-64.

(25) محمد منير مرسي: مرجع سابق ص 26-29.

(26) نادية محمد عبد المنعم (2000م): المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،ص 62 .

(27) محمد بن عبد الله آل ناجى : مرجع سابق ص 21 - 22.

(28) محمد صالح البلهشى (1991م): الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق،الناشر المؤلف، ص 55.

(29) المرجع السابق، ص 55.

الفصل الثالث
التطور الإداري
وماهية الإدارة الإلكترونية

أولا: التطور الإداري والإدارة الإلكترونية

ثانيا : ماهية مصطلح الإدارة الإلكترونية ومرادفاته

ثالثا: أنماط الإدارة الإلكترونية وأهدافها

رابعا : أبعاد وسمات الإدارة الإلكترونية

خامسا: دواعي التحول للإدارة الإلكترونية وتوجهاتها

سادسا: مكاسب التحول للإدارة الإلكترونية

سابعا : أهمية الإدارة الإلكترونية العالمية والمحلية

الفصل الثالث
التطور الإداري
وماهية الإدارة الإلكترونية

أولا- التطور الإداري والإدارة الالكترونية

تعدد المفاهيم الأساسية المرتبطة بعلم الإدارة حيث يتناولها كل فرع من العلوم حسب وجهة النظرة العلمية للتخصص ،وأيضا تتطور المفاهيم الفرعية للإدارة من عصر الى عصر على ضوء التطور التنظيمي والثقافي والاقتصادي ويختلف الدور الإداري من منظمة إلى منظمة أخرى كما يمكن أن يختلف من جماعة إلى جماعة على مستوى جميع المجتمعات سواء كانت محلية او إقليمية أو عالمية ، وغالباً ما يرتبط التطور الإداري بالتغير في المجتمعات الناتج عن الثورات الفكرية ، فنجد تأثير ذلك في الثورة الصناعية ونمو الفكر الرأسمالي والمذاهب الفردية ونظم الإقطاع وبعدها ظهر الفكر الاشتراكي والمذاهب الجماعية والنظم العامة للدولة ثم ظهر ما يسمى بالثورة التكنولوجيا ونظم رأس المال الفكري والخصخصة والتنافسية بالإضافة إلى السوق العالمي الموحد ونظم العالمية أو المتعددة، في ظل ما يسمى بالتغيرات الاجتماعية للثورات الفكرية التي أثرت بشكل كبير على نظم الإدارة فى كل فترة من خلال تقسيم مدارس ومداخل الإدارة على النحو التالي :-

1- تطور المدارس والمداخل الحديثة للإدارة :

شهدت الإدارة على مر القرون الثلاثة تطورات مختلفة ومتنوعة في مستويات التقنية مما أدى إلى تطور المدارس الإدارية ونظرياتها وتنوع مداخل الإدارة ،حيث تمثل كل منها إطارا فكرى متكامل قائم بذاته ، وترتبط المدارس الإدارية في اغلب الأحيان بالتغير الفكري والاقتصادي والثقافي والتقنيات الجديدة والنظم المستحدثة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تحديد أهم مدراس ومداخل الإدارة على النحو التالي:

- المدرسة الكلاسيكية: امتداد لتطور الإدارة فى بداية الثورة الصناعية وأواخر القرن التاسع عشر وتتضمن اتجاهين متميزين هما الإدارة العلمية ،وعمومية الإدارة .
- المدرسة السلوكية: نهج يركز على العلاقات الإنسانية وأهمية الفرد في مواقع العمل ، ويعبر عنها دائماً بطريقة عرض أفقي للقوة والسلطة بالمنظمات الموجودة.
- المدرسة الكمية: نهج إداري يستخدم التقنيات الكمية الصارمة لتعظيم استخدام الموارد التنظيمية وتتضمن النماذج الرياضية وإدارة بحوث العلميات وإدارة نظم المعلومات، وإدارة الجودة الإجمالية.
- مدخل النظم: نظرية النظم العامة تتعامل مع المنظمة باعتبارها نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء والنظم الفرعية التي تتداخل العلاقات فيما بينها داخل النظام.
- مدخل الموقفية: يتعامل مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب إجراءات العمل المتبع وتطبيق المبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع المنظمة
- مدخل الإدارة بالأهداف: أعضاء منشأة الأعمال والمنظمة يسهموا معاً من اجل تحقيق هدف مشترك لإنتاج شامل على أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه.
- مدخل الإدارة الإستراتيجية : الرؤى المستقبلية للمنظمة التي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها على المدى البعيد وتقيم العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة: إنشاء ثقافة للتميز في الأداء داخل المنظمة من خلال التحول الجذري في الممارسات الإدارية لمختلف أوجه المنظمة.
- مدخل إدارة الموارد البشرية:القوى العاملة في المجتمع من القادرون على العمل في مختلف القطاعات والأعمال المهنية والفنية والإدارية، وتظهر إسهام مهم بصورة مباشرة وغير مباشرة وبدرجات متفاوتة في عمليات الخدمات والإنتاج.
- مدخل إدارة المعرفة: العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على

عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف مع المحيط العام للمنظمة والبيئة الخارجية

- مدخل إدارة المعلومات:فلسفة وإستراتيجية ومنهجية طبيعية لالتقاء المعلومات والتكنولوجيا والفرص المواتية التي تقدمها لإعادة بناء النظم الإدارية القائمة على حقائق المعلومات .
- مدخل الإدارة الالكترونية: طريقة للممارسة الإدارية والإشراف والسيطرة على العمليات التجارية والأنشطة بطريقة الكترونياً باستخدام البنية التحتية لتقنيات المعلومات

فنجد أن تطور الفكر الإداري ومدارسها ومداخلها الحديثة التى استخلاصها المختصين في الإدارة وحددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطورها على مدى أكثر من قرن من الزمن، يمثل امتداد للتطور الطبيعي للمدارس الإدارية ومداخلها وليس تجاوزا لها.وفي ذلك يقول porter أن الإدارة على الدوام استفادت من كل التطورات في المفاهيم والأساليب والتقنيات المتطورة، وهذا ما يمكن أن تفعله مع الإنترنت وشبكات الأعمال، والدليل والبرهان القاطع أن الشركات التي اندفعت وراء الأعمال الإلكترونية وجدت نفسها بحاجة إلى العودة إلى المبادئ الأساسية في تقيم الأعمال وإداراتها. لذا يرى اغلب المتخصصين أن الإدارة الإلكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري الذي عبر عنه في أكثر من قرن من الزمان ابتداء من المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، ومدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة وأخيرا مدخل الإدارة الإلكترونية

2- سمات الإدارة في القرن 21:

يعيش العالم اليوم أغنى حقب الحضارة والتطور وسط تطورات التقنية المتسارعة في عالم المعلوماتية والاتصالات، التي تعد المحرك الأول لمجالات التنمية في المجتمع وخاصة الاقتصاد والإدارة العلم الديناميكي الذي يحرك العالم اليوم، فمقياس تطور الشعوب اليوم مرهون بتطور أساليب الإدارة ونجاحها في هذه المجتمعات وميدان تنافس الشركات

والمؤسسات يتوقف على مدى قوة أساليب إدارتها التي تثبت نجاحها في السوق وفى وجه الشركات المنافسة

لذا يمكن مخاطبة تحديات المستقبل في القرن الواحد والعشرين الذي أصبح أكثر تعقيدا مما كان عليه العالم في السنوات الماضية، والذي صار يشكل عالما متواصلا قائماً بعضه علي البعض، وعلي التحولات السريعة في الإنتاج وجودته المتناهية في ظل أسواق عالمية تنافسية وتكتلات اقتصادية عملاقة، وزاد ذلك بعد أن رسخت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نفسها كجزء متكامل من نسيج المنظمة الحديثة، وبدأت تحظى باهتمام ظاهر ومتنامي في السنوات الأخيرة مما ساعد علي بلورة دورها الجديد في البيئة الحالية. وبعدما اندماج علم المعلومات مع نظم الاتصالات وأصبح مفهومان متكاملان لا ينفصلا احدهما عن الآخر، ظهرت أداور جديدة للإدارة اليوم تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعصب أساسي في عملياتها المختلفة بشكل أعطى بعداً إداريا ومفهوماً جديداً وخاصة في قوة اتخاذ القرار عن طريق المعلومات والإحصائيات والتقارير التي تعالج المعلومات بقوة ودقة وسرعة لتحقق مرونة لاتخاذ القرارات الناتجة عن توفر هذه التقنيات السريعة الفعالة في إعداد ومعالجة المعلومات .

وما يجري الآن على الساحة في مجالات العلم الإداري حيث تتفاعل كثيراً من المفاهيم الجديدة لتطرح عالما يتطور بصفة مستمرة مما يجعل مهمة الإدارة صعبة في ملاحقة كل ما يظهر من أفكار فظهرت بعض الاختلافات بهيكل الفكر الإداري في أواخر القرن الماضي وبين عناصر الهيكل المعاصر لفكر الإدارة في القرن 21، وحققت الإدارة في القرن الماضي بعض النجاحات برغم كل السمات غير الإيجابية التي تواجها.

وانتشرت تلك النجاحات والإنجازات على كافة الأصعدة والمجالات الحياتية التى حققت للبشرية منتجات وخدمات تعتبر بكل المقاييس ثورة اقتصادية وتقنية وثقافية واجتماعية تمتعت بها بعض من شعوب العالم ذات الإدارة المتفوقة التي أنتجت تلك الإبداعات أو من سواهم من مواطني الدول الأخرى التي تستورد تلك المنتجات والمنجزات وتحاول أن تحاكيها، وطوال سنوات العقود الأخيرة من القرن الماضي ابتداء من الستينيات تصاعدت حركة التطوير والابتكار الإداري بهدف تطويع الفكر والتقنيات الإدارية لتتماشى مع مقتضيات الظروف الجديدة الآخذة في التشكل والانتشار في العالم بدرجات مختلفة نتيجة التطورات والثورات العلمية والتقنية.

وبشكل أكثر تحدياً فان تقنيات المعلومات أفـرزت وسـتفرز مسـتقبلاً متـواتر مـع تقـدمها وتطورها نمطا جديداً ومتطور من الإدارة يختلف اختلافاً جذرياً عما هو متعارف عليه في المدارس الإدارية المختلفة التي ستفرض ظلها على الإدارة من خـلال تـرك بصـمتها الواضـحة عـلى منظمـي الإدارة الحديثة ابتداء من الأهداف والاستراتيجيات وانتهاء بالموارد البشرية ومروراً بالموارد الماديـة والمعنوية، ويتمثل الفكر الإداري المعاصر في مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم تشـكل إطـارا فكريا متكاملا مما لا يستقيم معـه الأخـذ يبعضـها دون الـبعض الآخـر.وتلـك المنظومـة الفكريـة ليست ثابتة أو نهائية بل هي في حالة مستمرة من التطور.

ونجد انه في نهاية القرن 20، كان ينظر إلى الإدارة عـلى أنهـا تتكـون مـن الفئـات الفرعيـة الستة التالية:

- إدارة الموارد البشرية Human resource
- إدارة الإنتاج أو العمليات production management or Operations
- الإدارة الإستراتيجية Strategic management
- إدارة التسويق Marketing management
- الإدارة المالية Financial management
- إدارة تكنولوجيا المعلومات Information Technology management

فظهرت العديد من العمليات الآن تنطوي على عدة فئات في القرن 21، مما أدى إلى قلة التوجه في التفكير بهذه الفئات الست السابقة، وتشعبت فروع الإدارة إلى فئات أكثر مما كانت في نهاية القرن السابق حتى الآن .

ويمكن تحديد بعض من أهم فئات فروع الإدارة في القرن 21 على النحو التالي:

- إدارة التغيير وإدارة الاتصالات
- إدارة القيد وإدارة علاقات العملاء
- إدارة الإمكانيات وإدارة التكامل
- إدارة الأزمات وإدارة المخاطر
- إدارة القيمة المكتسبة وإدارة المشاريع.
- إدارة البرامج وإدارة المعرفة
- الإدارة الالكترونية

ويوجد اختلاف عن نمو قطاعات المجتمع في القرن الحادي والعشرين عن نمو هذه القطاعات في القرن العشرين، وليس من المرجح الآن أن تكون تجارية فقط حيث لا تقتصر الإدارة على إدارة الأعمال في المواقع التجارية فحسب، حيث أن نسبة القوى العاملة في كل البلدان المتقدمة حاليا في النشاط الاقتصادي أصغر بكثير عما كانت عنه من قبل، وبقدر ما نستطيع التنبؤ به بنمو القطاعات في القرن الحادي والعشرين بالدول المتقدمة نجد أنها لن تكون تجارية فقط بل ستشمل تنظيم النشاط الاقتصادي، ومن المحتمل أيضا أنها لا تستهدف الربح والقطاع الاجتماعي وحده بل تعمل على اعتبار شمولية الإدارة لكل القطاعات، وبذلك يمكن أن تسفر نظريات الإدارة عن نتائج أكبر وأسرع تكاد تكون اليوم بأمس الحاجة إلي هذه النتائج أو الملامح الجديدة

وبعد ما أنتجت تقنيات المعلومات والاتصالات تطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا جديدا، بدأت أهم مظاهره في وجود الكثير من المفاهيم والمنظومات الفكرية التي تعتمد عليها الممارسات الإدارية وتحققت النقلة الفكرية النوعية التي تعتبر النقلة الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات المستندة إلى تقنية الحاسبات وتقنياتها التي تعد أساس في إحداث تغيير شامل لمحاور البناء الإداري من مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والأسس الفكرية المستندة إليها والهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري وعلاقات المنظمات بالمناخ المحيط بها وطبيعة التفاعل بينهما بالإضافة إلى هيكل الموارد البشرية العاملة في الحقول الإدارية وخصائصها وأدوارها الجديدة.

أهم سمات الفكر الإداري بالقرن الواحد والعشرين

- استيعاب مفهوم العولمة Globalization والاتجاه إلى تطوير أساليب التعامل معها واستثمار إيجابياتها وتجنب أو تخفيض سلبياتها، مع توضيح مفاهيم إدارية مهمة مثل الحوكمة Governance، وإدارة الحوكمة والإدارة الرشيدة
- الاهتمام بتدارس المشكلات الإدارية من منظور المستوى فوق المؤسسي عند مستوى الدولة، الأمة أو العالم، ونمو مفهوم أوضح في الفكر الإداري المعاصر لمعالجة المشكلات الإدارية من منظور كلي Macro Level، وتخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار نفقات وتقليص بعض من دور المستويات الإدارية.
- التحرر من مفاهيم الإدارة في إطار منطق السكون والتراكم والتحول إلى منطق

الحركة والديناميكية وامتلاك خصائص الإحساس بعدم التوازن ومن ثم العمل على استعادة التوازن حال الإحساس بفقدانه.

- الميل إلى مراجعة كثير من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي ظهرت،وانتشرت بسرعة خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي من دون أن تثبت جدواها، توزيع قدرات الإدارة العليا على التخطيط والرقابة والسماح بدرجات اكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات .
- التركيز على عمليات إعادة هندسة العمليات Reengineering Business Processes
- والبرمجة اللغوية العصبية Neural Linguistic Programming
- والذكاء الوجداني Emotional Intelligence
- والذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات.
- استيعاب التقنية والتعامل معها من منطق إداري متطور وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة لاستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها،مع وجود دور للتخطيط الإستراتيجي لاقتناء تلك التقنيات وإعداد المنظمة لاستيعابها وتوظيفها بكفاءة وفعالية.
- استخدام إستراتيجية تنافسية هجومية توظف كل قدرات المنظمة Total Competencies Competitive Strategy، والتدريب على الفكر الاستراتيجي وأساليب استخدامه وتطبيقاته الحديثة،والتركيز الإدارة على المهام الإستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية
- صنع التغيير والتخطيط لاستثماره لتحقيق أهداف جديدة لاستباق الأحداث وتهيئة الظروف والاستعداد لإحداث التغيير المخطط الذي يحقق سبل التعامل مع المناخ والتعرف المستمر على أوضاعه والتنبوء بمتغيراته وتجنب ما يتراكم فيه من مخاطر ومهددات.
- استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات وإدماجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات، وتوسيع وتنشيط قنوات الاتصال الإداري وابتكار أساليب جديدة تتلخص في قصر قيود الوقت والزمان والمكان والاجتماعات عن بُعد.

التركيز على اقتصاديات الوقت والمجال أكثر من اقتصاديات الحجم للاهتمام بكفاءة استخدام الوقت ودقة اختيار مجال النشاط على خلاف ما كانت تبديه الإدارة التقليدية من اهتمام بتكبير حجم النشاط، وتركيز الاهتمام بالفعالية Effectiveness بقدر اهتمامها بالكفاءة Efficiency .

- التحرر من قيود المكان والتزام التواجد الجغرافي في مكان محصور بما يحقق الانطلاق لمباشرة العمليات في كل مكان،والاستفادة في ذات الوقت من إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة في التواصل والتعامل والتفاعل مع مصادر الطلب على المنتجات والخدمات في أي وكل مكان والتعامل مع الأسواق في أي وقت وكل لحظة.

التأقلم والتكيف مع المتغيرات نتيجة للتطورات المتسارعة وتطوير وظائف الإنتاج واستحداث المنتجات الجديدة وتحديث أساليب الإنتاج والتوزيع والتسويق، وانتشار نظم متكاملة لإدارة المنظمات ومنها نظم إدارة موارد المنظمة Enterprise Resources Planning ،والتحول نحو نظم الإدارة والتجارة والأعمال الإلكترونية e-management, e-business, e- commerce،وتزايد الاهتمام بالتقويم الشامل Integrated Performance Evaluation

- العمل المستمر من أجل تطويع التقنية وتنسيق توازنها مع مختلف العناصر التنظيمية والهياكل البشرية وحشد الطاقات والإمكانيات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق يحقق إحداث أقصي تأثير ممكن في الأسواق وإعطاء ميزة التفوق على المنافسين.

العناية الفائقة بالمورد البشري وتعميق دراسة وفهم محددات السلوك التنظيمي، والسعي لتكوين تنظيمات عالية الأداءHigh Performance Organizations، الاهتمام بتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكولة إليها والمحاسبة على النتائج، والسعي إلى تعظيم الاستفادة من رأس المال الفكري المتاح Intellectual Capital

بذلك أصبحت الضرورة تستدعى توظيف العلاقات مع الأطراف ذوي الأهمية للمنظمة والعمل على تنميتها باعتبارها الأسلوب الأمثل لاستيعاب هؤلاء الأطراف وإدماجهم في هيكل الموارد المتاحة لها، وتنمية العلاقات لوضوح مساهمات جادة وواعدة لتطوير مفاهيم وتقنيات إدارية متميزة من خارج الإدارة العالية التي سادت العالم في فترة من

الفترات التي سادت عالم الإدارة لسنوات طويلة وكانت المنبع الذي يغترف منه كل دارسي الإدارة في العالم كله،والعمل على التطلع على نماذج إدارية ذات إنتاجاً فكرياً متميزاً ومتطوراً يصدر في بلدان أخرى متقدمة كأوروبا دول الاتحاد الأوربي أو بعض من الدول الآسيوية للوصول إلى حركة جادة في النمو لتطوير لنموذج إداري عربي موحد في ظل التنافسية العالمية

3- مصطلح الإدارة الالكترونية ومرادفاتها:-

يذكر انه لا ينحصر اختيارات المصطلحات ذات الشيوع والمتداولة بكثرة والمتلائمة مع التوجهات الفكرية والعلمية في تعدد المرادفات الاصطلاحية التي يجب عليها انتقاءها من بين مختلف العلوم التي تشكل عملية الانتقاء أهم عناصر العمل في اختيار المصطلح،وبما أن العلوم التطبيقية المرتبطة بالتطبيقات الحاسوبية التي تعد العمليات الإجرائية لبعضها في تحديد مجمل المصطلحات المشتركة في اللغة العلمية والتقنية والعلوم الإنسانية التي تتطلب اللجوء إلى الحاسوب والتحقيقات الإحصائية ضرورة تقنية لا محيد عنها لضبط التواتر وكثرة الاستعمال.

وبما أن الوقت الآن في مجال الثورة التكنولوجية وتطور نظم المعلومات والمعرفة التي تعمل على الترابط بين مختلف العلوم التي أنتجت أفكار وعلوم متطورة منها ما يجمع بين النظرية والتطبيق ونجد ذلك بين مجال علوم المعلومات والمكتبات وعلوم الإدارة والاقتصاد ونظم الحاسبات والاتصالات، وتقوم جميع التخصصات في تحديد ماهية الإدارة الالكترونية وفقاً لتخصصه أو مجال عمله فكثرة المفاهيم من وجهة نظر متخصصين علوم الحاسبات والإحصاء وعلوم المعلومات والإدارة والاقتصاد .

وظهر ذلك عند تناول المفهوم من قبل البعض على انه مشتق من كلمة E_management حكومة الكترونية عند نقل المصطلح من الانكليزية إلى العربية، وذهب بعض من المتخصصين إلى استبداله بالإدارة الالكترونية، وذلك لشيوع لفظ الحكومة إلى الأعمال السياسية على الرغم من أنها تتضمن أعمال إدارية، لذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية مدخل إداري حديث له فلسفته وأهدافه ونظم عملياته الإدارية والأنشطة المرتبطة بإجراءات العمل من خلال مناصات الإدارة الالكترونية والبيئة التنظيمية له .

ويمكن تناول مصطلح الإدارة الالكترونية من جانبين:

الجانب اللفظي: مصطلح الإدارة الالكترونيةE_ management، يتكون من مقطعين الأول الالكترونيةElectronic_E،مرتبطة بشهرة الكلمة في أوساط تكنولوجيا المعلومات،والاتصالات فأصبحت الدلالة هنا على التبعية مع باختيار حرفE كاختصار يتبع حقل أو أي مجال من مجالات العلوم

- الجانب العلمي:يقصد بحرف E أنها عملية للالتقاء بين الحاسوب وشبكات وتكنولوجيا الاتصالات والكترونيات المستهلك

ونجد هذا الارتباط مرتبط بالتعامل مع أي مجال من المجالات الالكترونية فبدأ من استخدام أنظمة الهواتف المحمولة إلى نظم البريد الالكتروني إلى مجالات التسويق والتجارة والتعليم والثقافة والترفيه وغيرها، وكان ذلك السبب في شيوع كلمة الكتروني في كل ما حولنا، واكتسبتها المنظمات العامة والخاصة للجمع بين الجوانب المنفصلة في الحياة معاً فأصبح التكامل بين البيانات والمعلومات بأشكالها المكتوبة والمقروء والمنطوقة والموسوعة والمرئية وإدارتها معاً، فشاع بعد ذلك نظم مرتبطة بكلمة الكترونية منها الإدارة الالكترونية والمنظمات الرقمية.

وتختلف الآراء والاتجاهات حول مفهوم الإدارة الإلكترونية فمنهم من يرى أنه مصطلح حديث ظهر نتيجة ثورة الاتصالات التي عمت سماء العالم الذي نعيش فيه وخصوصا بعد ظهور ما يسمى بمفهوم الثورة الرقمية وكنتيجة لحداثة هذا المصطلح واستخداماته بين مختلف القطاعات وخاصة ظهوره بمسميات متعددة كالإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية والحكومة الرقمية والإدارة الرقمية، فظهر ذلك على بعض المجالات.

بعض المجالات التي ارتبطت بمصطلح الإدارة الالكترونية:

- التجارة الالكترونية E_Commerce
- الأعمال الالكترونية E_Business
- العمليات الالكترونية E_ Process
- البنوك الالكترونية Electronic Banking
- التحويل الالكتروني للأموال Electronic Funds Transfer
- النقود الالكترونية

ثانياً- ماهية مصطلح الإدارة الالكترونية

أشارت بعض أدبيات الفكر الإداري أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من المشكلة التي وافقت الأجهزة والبرامج عام2000، حيث توجهت معظم البلدان العربية والأجنبية المتمثلة في حكوماتها نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال واستغلالها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر من كونها إدارة موجهة لتكنولوجيا، كما شاع بشكل عام بعد دخول الانترنت في العديد من مناطق العالم، وقد تعددت التعريفات التي حاولت تحديد ماهية الإدارة الالكترونية كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة .

1-المفاهيم المرتبطة الإدارة الإلكترونية

يمكن التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الالكترونية: E_ Management.

- وسيلة تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية.
- تكوين شامل أوسع من الأعمال الالكترونية مثلما أن الأعمال الالكترونية نفسها هي أوسع واشمل من التجارة الالكترونية
- استخدام الحاسب الآلي في استقبال وتنظيم وتخزين وتحليل ومعالجة المعلومات لتقديم خدمات أفضل للمستفيدين تتميز بالسرعة والدقة
- استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.
- ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا"
- تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية
- مجموعة من شبكات الاتصال الإلكترونية التي تنتقل فيها البيانات والوثائق من خلال

نظام الكتروني

- أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التقنية المتمثلة بالحاسب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، من أجل تحقيق الكفاية والفاعلية في أداء العمل.
- مجموعة من الكيانات المحورية لإدارة الأعمال في المنظمة تعمل من خلال منظومة من الإجراءات الفنية والنظم المبرمجة، والتقنيات الفائقة مع تلاحم قواعد المعرفة، وأنظمة الاتصالات الرقمية داخل حلقات متكاملة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة
- عمليات تنظيمية وفنية تقوم بتبادل الأعمال، أو إنهاء المعاملات بين مجموعة من المستفيدين من خلال استخدام أساليب وأنظمة تكنولوجية في معالجة مواد المعلومات ونقلها عبر أنظمة اتصالية أو رقمية

ويمكن تحديد ماهية الإدارة الالكترونية على أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تعمل على استيعاب واستخدام استخدام البنية التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف العمليات الأساسية للإدارة والأنشطة إلكترونيا في منظمات الكترونية تقوم باستخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

2- بداية انتشار الإدارة الالكترونية:

بدأ استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات في القرن العشرين عام 1900م، ابتداء من التلكس والتلغراف والراديو والهواتف والتلفاز إلى الحاسوب والبرمجيات ثم الأقمار الصناعية والتقنيات الرقمية (Digital) ثم شبكات المعلومات.

وقد سبقت أتمتة المكاتب Office Automation وجود الحاسوب بأكثر من عقدين من الزمن وعرفت الإدارة بعض أنماط استخدام الآلات في ربط دوائرها منها آلات الهاتف، والفاكس، والحفظ الآلي، والميكروفيلم، وغيرها، لكن الثورة الحقيقية لتطوير الإدارة ارتبطت بقوة ببداية ظهور الحاسوب الذي كان نقلة كبرى، فعرفت الإدارة أنماطًا جديدة في تدبير شؤونها عبر الرقابة الرقمية بالحاسوب، والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، ثم التصنيع المتكامل بالحاسوب، وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، وغيرها من الأنماط التي لم يكن الحاسوب بديلا للعنصر البشري في إدارتها فحسب، بل حلَّ محل المديرين لإصدار التوجيهات من خلال برامج يتم تحميلها على الحاسوب، وأصبح خيارًا للإدارة الطموحة التي أدركت حجم الإنجاز الذي يمكن أن تحققه في ظل الاعتماد على هذه التقنية.

وكانت البداية الحقيقية للإدارة الالكترونية سنة 1960 في مكينة المكاتب عند ابتكار شركة IBM مصطلح معالج الكلمات الذي يتم طباعتها آليا، وكان ذلك سبب في شيوع لفظ إدارة المكاتب الآلية، وتوالت التطورات وظهرا معها الأشرطة الممغنطة وأجهزة والتخزين على الشريط الممغنط وطباعته وأنظمة للتسجيل والحفظ الجديدة بمساحات كبيرة جدا كاحتواء اسطوانة ليزرية على كمية بيانات لوزارة أو هيئة تتضمن عدد كبير من أصول الملفات الورقية، وتوالت التحديثات للتقنيات التي يتم استخدامها فبدأ ظهور لفظ الإدارة الالكترونية التي تقوم على الاستفادة من تطبيقات تقنيات الحاسبات والبرمجيات ونظم الاتصالات والاستغناء أو التقليل من المعاملات الورقية لإحلال المكتب الالكتروني لتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات ممكننة يتم معالجتها بصورة آلية.

ثالثا- أنماط الإدارة الالكترونية وأهدافها

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنظمة بما يحقق أهدافها وأهداف المنظمة.

ويمكن تحديد بعض من هذه أنماط الإدارة الالكترونية على النحو التالي:

1- التجارة الالكترونية E_ Commerce:

- التجارة الالكترونية عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات، من خلال شبكات كمبيوترية ومن ضمنها الانترنت.
- وسيلة من أجل إيصال المعلومات أو الخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر الشبكات الكمبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية.
- عملية تطبيق التقنية من أجل جعل المعاملات التجارية تجري بصورة تلقائية وسريعة.
- أداة من أجل تلبية رغبات الشركات والمستهلكين والمدراء في خفض كلفة الخدمة والرفع من كفاءتها والعمل على تسريع إيصال الخدمة.
- تجارة تفتح المجال من أجل بيع وشراء المنتجات والخدمات والمعلومات عبر الانترنت.
- تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات البنكية.

- الأسواق الالكترونية مكان أو موقع يتم من خلاله التعاملات والمعاملات وإنشاء العلاقات من أجل تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات والأموال وغيرها من المحتويات الرقمية.
- منصة عرض للمنتجات الرقمية في شكل نظام شبكي يحتوي على التعاملات التجارية.
- مجموعة من المشاركين في الأسواق الالكترونية من باعة ومشترين ووسطاء في أماكن مختلفة نادرا ما يعرفون بعضهم البعض، وتتنوع طرق التواصل بين الأفراد والمنظمات وتعد التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية من أول تطبيقات فكر الإدارة الإلكترونية.

ويمكن تحديد مفهوم التجارة الالكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائط والأساليب الالكترونية عن طريق الشبكة الدولية كأحد أهم هذه الوسائط، ونجد ان هناك التسويق الإلكتروني الذي يعنى استخدام الانترنت بكافة إمكانياته للترويج لسلعة أو منتج. وله وسائل كثيرة منها الحملات الدعائية بالبريد الالكتروني والمواقع التسويقية والإعلانات الالكترونية على المواقع التي عليها عدد كبير من الزوار ومن أشهر الشركات التي تقوم بذلك شركة جوجل العالمية. وهى تستخدم إمكانيات فائقة لمعرفة نوعية الزوار للمواقع التي تضع عليها إعلاناتها وتوزيعهم الجغرافي وبيانات إحصائية كاملة عنهم وبذلك تتمكن من توجيه الإعلان المناسب لهم.

وتعنى عملية المتاجرة الإلكترونية البيع والشراء من خلال شبكة الانترنت, وبشكل عام فهي تغطى كافة المعاملات التجارية وتبادل المعلومات ويتم تنفيذها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سواء بين الشركات وبعضها Business to Business-B to B أو بين الشركات وعملائها Business to Customer-B to C.

2- الحكومة الإلكترونية E-Government:-

■إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية وإنجاز الأعمال والخدمات لحكومية بين الجهات المختلفة مثل العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.

■ عملية تغير وتحويل العلاقات بين المؤسسات الحكومية والمـواطنين ورجـال الأعـمال مـن خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين مع تحسين التعامل والتفاعـل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة وتمكين الناس من الوصول للمعلومات المتاحـة بطريقـة مرنـة بدون أي عقبات روتينية أو إجراءات إدارية معقدة .

■ قدرة القطاعات الحكومية المختلفة عـلى تـوفير الخـدمات التقليديـة للمـواطنين وانجـاز المعاملات عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهية وبتكـاليف ومجهـود اقـل ومـن خـلال موقـع واحد على الشبكة

■ استخدام الحكومة للتقنية لاسيما تطبيقات الانترنت التي تستند على الشبكة العنكبوتية لتعزيز الوصـول للحصـول عـلى المعلومـات الحكوميـة وتوصـيل الخـدمات إلى المـواطنين وقطـاع الأعمال والموظفين والهيئات الأخرى والكيانات الحكوميـة ذات الإمكانـات اللازمـة لبنـاء علاقـات قائمة على التفاعل السهل والكفوء بين موظفين الحكومة والجمهور.

وتقـدم الحكومـة الالكترونيـة نمـاذج مبتكـرة للأعـمال القائمـة عـلى تقنيـات الحاسـبات والبرمجيات والمعلومات والاتصالات،وتبنى نظم جديدة للتعامـل مـع مـنظمات الأعـمال الربحيـة وغير الربحية، تستهدف بالدرجة الأساسـية تقـديم خـدمات عامـة بأسـلوب مميـز مـع الأخـذ في الاعتبار خصوصية المعاملات للأفراد والمنظمات.

3- المنظمة الرقمية (الالكترونية)

■ المنظمـة التـي تسـتخدم تكنولوجيـات شـبكة الإنترنـت العالميـة لتحسـين أداء مهامهـا وعملياتها المختلفة ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها. وتعي معظـم مـنظمات الأعـمال هذا المفهوم جيدا وقد بدأت بالفعـل في التحـول مـن الأداء التقليـدي إلي اسـتخدام التكنولوجيـة الرقمية المبنية علي شبكة الويب في أداء أعمالها، وخدمة عملائها الحـاليين، ومحاولـة الوصـول إلي عملاء جدد، من خلال وتقديم تدفق من المنتجات والخدمات المميزة والمتسمة بـالجودة العاليـة ورخص السعر. أي أن إمكانية الوصول والاستخدام الواسع والمكثف لشبكة الإنترنـت العالميـة غـير إلي الأبد توقعات العملاء نحو المنظمات المعاصرة، وأصبح من الضروري للمنظمة الرقمية المنبثقـة من هذا التوجه تلبية متطلباتها التكنولوجية والمعلوماتيـة حتـى يمكنهـا البقـاء والتواجـد في عـالم متغير علي الدوام.

4- التعليم الإلكتروني E-Learning:

- التعليم الرقمي كالتعليم عن بعد بشكل متزامن يضم مجموعات الطلاب والمدرسين ليتواصلون معاً في وقت واحد وفق جدول زمني محدد يتلاقوا فيه لتبادل المعلومات.
- إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو والاستفادة من الدروس المجانية المنشورة عبر شبكة الإنترنت.

5- الحفظ الالكتروني للوثائق (الأرشفة الالكترونية)

- تمثل ذاكرة البشرية وذاكرة الدولة وذاكرة الإدارة معاً وهو في وضعيته المعاصرة ويمثل اليوم العنصر الأساسي في الإدارة واللبنة الأولى التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار المناسب، وقد يطلق عليها كذلك الأرشفة الآلية، او نظم إدارة الوثائق
- إمكانية تصوير وفهرسة الوثائق وتحويل بياناتها وتوفيرها للمستخدم بطرق كثيرة لاسترجاعها والإطلاع عليها وتداولها إلكترونياً بسهولة.
- الاحتفاظ بالوثائق على شكل ملفات الكترونية مما يسمح باستغلال الأماكن المخصصة لحفظ الوثائق الورقية واستخدامها لأمور حيوية أخرى

وتعطى أنظمة الأرشفة الإلكترونية إمكانيات تطبيقها على مستوى الشبكة الداخلية في الإدارة وإمكانية توسيعها في المستقبل دون أي عائق، والسماح لكل مستخدم استعراض الوثائق حسب الصلاحيات الممنوحة له من قبل مدير النظام.

6- النشر الالكتروني:

تقنيات النشر المكتبي عبارة عن أنظمه تستخدم الإنترنت لربط المحررين ووكالات الأنباء في أي مكان في العالم بإدارة النشر وميكنة عملية الأعداد للمقالات والتحقيقات وتحقيقها ومراجعتها وحتى صدور أمر النشر وتنفيذه في المطابع كل ذلك يتم في ساعات وفى دول متعددة بدون التقيد بمكان أكان على وجه الأرض.

7- الصحة الإلكترونية E-Health .

- تقديم الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية.
- متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر

الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت

- تعمل الصحة الالكترونية على تقليل أوقات الانتظار للمريض وتسهيل التعامل مع الأطباء أو جهات الإدارة الطبية، كما تقوم بتوفير بعض الخدمات الخاصة بالأدوية وخاصة الأدوية الدقيقة التي يصعب الحصول عليها التسويق الالكتروني لمنتجات جديدة طبية وعلاجية وإرشادات صحية حديثة.

ويوجد الآن العديد من الأنماط الأخرى التي ترتبط بفكر ومفهوم الإدارة الالكترونية على سبيل الحصر:

- الاقتصاد الرقمي الإلكترونية
- الثقافة والإعلام والصحافة الالكترونية
- السياحة الالكتروني
- الأمن والدفاع الالكتروني
- التخطيط والمتابعة الالكترونية
- التوظيف والقوى العاملة الالكترونية

رابعا- أبعاد وسمات الإدارة الالكترونية

تسعى كل منظمة إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها وتحسين أنماطها وأنظمتها الإدارية التي تستخدمها ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تزايدت حدة المنافسة بين المنظمات في تطبيق أساليب جديدة في مجال الإدارة، وزادت أهمية الإدارة الالكترونية بسبب السمات والخصائص التي تتميز بها حيث ينظر إليها أنها إدارة بلا أوراق تشتمل على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، وأيضا إدارة بلا مكان أو موقع جغرافي محدد،و إدارة بلا زمان أو وقت محدد، حيث أصبح العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم تتسم بأنها إدارة مرنة بلا تنظيمات جامدة

1- سمات الإدارة الالكترونية:

تعمل على الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، وتتسم الإدارة الالكترونية بمجموعة من السمات يمكن إجمالها أهم هذه السمات في البنود التالية:

- استخدام أمثل للوقت والمال مع تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات في شتى الأعمال، من خلال استخدام أساليب متطورة للعمل الفوري والأعمال اليومية.
- تقليل الجهد المبذول في إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها في زمن قصير للاستفادة من عملية اختصار الوقت بالاستعانة بنظم البريد الإليكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات مع مراعاة الدقة والشمولية لتغطى جميع جوانب المعاملات والعمليات الإدارية والوحدات المرتبطة بها، وتقديم معلومات جيدة لمراكز اتخاذ القرار وتسهيل تبادل المعلومات .
- إلغاء عامل المكان والتخاطب مع الموظفين وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال مؤتمرات الفيديو وإعداد الاجتماعات عن بعد.
- إلغاء تأثير عامل الزمان وتقديم الخدمة في أي وقت. بعد تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات عبر وصلات شبكاتها الداخلية و الخارجية، وبالإمكان مراجعة مواقع هذه الإدارات طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين.
- تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترانت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم،وتقليل الازدحام أمام مكاتب وتيسير التعامل من خلال النماذج والقوائم الالكترونية المتاحة .
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء أو الجمهور المستفيدين .
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد وزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات و المؤسسات، واكتشاف المشاكل بصورة سريعة مباشرة بدلاً من المتابعة.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني وعمل مسح إلكتروني لحفظ المعاملات والملفات الورقية القديمة.

- الرقابة الالكترونية المباشرة المستمرة وإمكانية تتابع مواقع عملها المختلفة من خلال شاشات وكاميرات الرقابة وأجهزة الاتصال المتصلة بنظم وشبكات المعلومات الموجود على المواقع الإدارية و المنافذ الالكترونية الموجودة على تطبيقاتها.
- السرية والخصوصية وحجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لمن لهم الصلاحية للنفاذ إلى تلك المعلومات،وتطوير أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة .
- إدارة المعلومات وإدارة الملفات بدلاً من حفظها في ممارسات الإدارة ومعاملاتها اليومية بين الأفراد الموظفين التي تحتفظ بها في دوائرها وقواعد بياناتها على شبكات المنظمة،وإتاحة استعراض محتويات الوثائق بشكل مبسط بدلاً من القراءة الطويلة والتعديل عليها بشكل مباشر .

2- أبعاد الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية وجهًا آخر مغايرًا لوجه الإدارة التقليدية، ونظرًا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع أصبحت أداة فاعلة في أيدي من بادر بتطبيقها ، وحلمًا يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بها، أو طبقوها بطريقة موزعة على بعض أنشطتهم ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم، والأمل يحدو الكثير إلى أن تختفي أكوام الملفات الورقية .

وهناك إجماع كبير على ثلاثة أبعاد للإدارة الالكترونية تتمثل في دعم والتزام الإدارة العليا ومتطلباتها من القوى البشرية ومعدات التقنية،وأبعاد أخرى تتعلق بالإدارة الالكترونية كإدارة للتميز منها الهيكل التنظيمي المفتوح،والقيادة الديناميكية، والموارد البشرية ذو المعرفة، والترابط والتشابك ،والرصيد المعرفي المتجدد،والتحالفات والعلاقات،ونمط الإدارة المنفتح، في حين تختلف وجهات النظر حول بعض الأبعاد الأخرى وهذا ربما يعود الى طبيعة ونشاط وأحجام المنظمة وإدارتها والتكنولوجيا المستخدمة .

ويمكن تحديد أهم أبعاد الإدارة الالكترونية في ضوء الآتي:

▪البعد الإداري: يتوقف البعد الإداري على توجهات القيادة الإدارية العليا التي تلعب دورا مهما يتوقف عليه نجاح الإدارة وبالعكس، فقناعة وتفهم المسئولين ووضوح الرؤية

الإستراتيجية لهم في المنظمة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في التخطيط والتنفيذ والتطوير، والسعي لتكوين ثقافة جديدة في المنظمة وخلق القدرات الابتكارية، ومستوى مرونة الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمته لمتطلبات الإدارة الالكترونية لتوجيه الإدارة العليا في تطوير أساليب عمليات الرقابة والتقويم والمتابعة، كل ذلك له الأثر الكبير في تطبيق ونجاح الإدارة الالكترونية،ونمط الإدارة والقيادة يمكن أن يتجدد مع مستجدات العصر، ونجد أن الإدارة لا تقود التكنولوجيا فقط وإنما تقود الأفراد والتكنولوجيا، وأكد على ذلك انتشار الانترنت الذي اثر على الاقتصاد والصناعة والتجارة ولكن لم تلغى مفهوم الإدارة إلا أننا بحاجة إلى إدارة مختلفة لان كثيراً ما توجد الإدارة ولا توجد الثقافة القائمة على الإدارة، حيث أدت التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات إلى تغير مهمات الإدارة وخصوصا الاتصالات الإلكترونية التي تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، إذ إن تقنية المعلومات IT عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة فضلا عن تحقيق عدد من الفوائد.ولذا تتعامل الإدارة الآن مع العديد من الأنماط غير التقليدية كنمط الإدارة المنفتح المتكامل والمتناسق الذي يعمل على تقديم حلول إدارية وتنظيمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجه التحديات المفروضة عليها من البيئات الداخلية والخارجية المحيطة بها ، فنجد أن التنظيم الإداري الالكتروني لأي منظمة يمكن أن يقوم على:-

- الهيكل التنظيمي الالكتروني والأفراد والقوى البشرية وإجراءات وسياسات العمل
- الثقافات التنظيمية للمنظمة وخاصة المنظمة الالكترونية التي يطلق عليها الثقافة الحاسوبية أو المعلوماتية أو الالكترونية .
- مستوى المنظمة الالكترونية وفهم الأبعاد الفنية للتقنية التي يمكن أن تقدم الحلول الإدارية والتنظيمية التي تفرضها البيئية لتساعد على تامين القيمة للمنظمة
- مستوى وحدات الأعمال الأساسية وإدارة العلاقات فيما بينها،وإدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط.

■البعد التكنولوجي التقني: البعد التكنولوجي واحد من أدوات الإدارة المستخدمة لمعايشة التغيرات،وتتألف من المكونات المادية والأجهزة والبرمجيات بمختلف أجزاءها وأنواعها والمكونات البرمجية التي تمثل الإيعازات والبرامج التطبيقية المختلفة وتكنولوجيا التخزين إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات ، وتعكس الإعجاب بالتكنولوجيا التي

تأتى بالتطورات السريعة التي لم تعد الإدارة بمفاهيمها وأساليبها السابقة قادرة على مجاراتها، فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد الإدارة اتجاهات تطويرها واستخدامها، حيث تعتبر الإدارة هي الفكرة القبلية والتكنولوجيا هي الفكرة التالية، وأصبحت التكنولوجيا هي التي تحدد خيارات تخصيص الموارد واتجاهات الإدارة في الوقت الراهن، فبدأ إحلال الآلة محل العامل فالتخطيط والرقابة والتنظيم والتنسيق بمساعدة الحاسوب، إلى أن جعل منها الإنترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا الحديثة وهذا كله أدى إلى تيسير الأعمال في المؤسسات التي كانت تعتمد على الطرق التقليدية المقيتة، ويقترن مستوى نجاح وتطور الإدارة الالكترونية بمستوى التطور التقني المستخدم، فتوفير البنية التحتية من أجهزة الحاسوب والأجهزة والمعدات بالنوعية المطلوبة وتوفير شبكات ووسائل الاتصال الحديثة السلكية واللاسلكية لتأمين المعلومات بالكمية والوقت المناسب، كذلك استخدام أساليب العمل وفق البرامج المطلوبة، كل ذلك يعد شرطا أساسيا لنجاح الإدارة الالكترونية.

■البعد البشرى القوى البشرية: تسعى المنظمات إلى تطوير إمكانات مواردها البشرية بشكل متواصل ويتكامل ذلك مع متطلبات المرحلة لمواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي الذي يتوجب تأمينه لكي تستطيع المحافظة على توازنها التنافسي مع المنظمات، ولذلك فالمنظمة تعمل على تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية التقنية والإدارية، وترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل من جميع النواحي لتكييفها بما ينسجم مع الواقع الراهن، والبشر من ذوى المعرفة هم رأس المال الحقيقي في المنظمة الالكترونية، حيث يتميزون في الأداء والاستجابة لمتطلبات العملاء ومتطلبات المناخ،فضلاً عن الاستيعاب التام لمتطلبات وتقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها التي تتطلب ضرورة التعامل معا بالسرعة الواجبة الذي ينعكس على مستوى أدائهم وقدرات انجازهم ويتطلب ذلك العديد من السمات الخاصة من العاملين في مجال الإدارة الالكترونية منها ما يلي:

- أن يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة لأعمال مفهوم التمكين
- أن يكون قادر على إدارة العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطلق التشابك والتكامل والترابط.
- أن يكون لديه مستوى عالي من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار والتجديد.

■البعد المعرفي والمعلوماتي: الرصيد او المخزون المعلوماتي والمعـرفي المتجـدد، تعتـبر وحـدة المعلومات والمعرفة من الأسس الهامة في زيادة الرصيد المعرفي لدى المنظمة، وهى الشغل الشاغل للإدارة فيها على عكس إدارة المنظمات التقليدية المنشغلة عادة بإدارة الأصول المادية حيث تهيئ المعرفة للإدارة الالكترونية فرص افضل للتعامل مـع العديـد مـن إشـكاليات التغـير والتعامـل مـع المستجدات العصرية والتغيرات السريعة، تركز كل المنظمات منها على الآتي :-

- التنمية التنظيمية وتحسين عمليات المنظمة
- التعامل الايجابي مع عناصر المناخ المحيط والتكيف مع المتغيرات
- تنمية قدرات المنظمة التنافسية في صراعها من اجل البقاء

خامسا- دواعي التحول للإدارة الالكترونية

يمكن القول بان ثورة العلم والتكنولوجيا الأصلية تشعبت في الآونة الأخيرة إلى مجموعة من الثورات العلمية والتكنولوجية،ويأتي في مقدمتها مـا يعـرف بثـورة التكنولوجيـا الدقيقـة ذات التطبيق والأثر الكبير على مجموعة من العلوم الطبيعية وغير الطبيعية وعلى الأوضاع الاقتصـادية والاجتماعية والثقافية،فهناك أولا ثورة الالكترونيات الدقيقة وتكنولوجياتها وتطبيقاتهـا الهائلـة في أكثر من علم وأكـثر مـن مجـال وبـالأخص مجـال الاتصـالات،كما لا يمكـن فصـل ثـورة تكنولوجيـا الالكترونيات الدقيقة عن ثورة المعلومات التي أخـذت تغـير المعطيـات الأساسـية للحيـاة والبنـي الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية وغيرها

وكذلك نرى الآن أن تطورات التقنية المتسـارعة في الـعصر الحـديث وفى مقـدمتها تقنيـات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة تماماً تعيشها المنظمات المعاصرة حيـث انقلبـت كـل الموازين السابقة وتغيرت المعايير والمواصفات وتعاظمت قدرات البشر وتطلعاتهم،ونشأت أوضـاع مختلفة في نظم الأعمال وعلاقات المنظمات ومرامها، وبقدر مـا أحدثتـه مـن تلـك المتغـيرات مـن اختلالات في مراكـز المـنظمات وأوضـاعها وعلاقاتهـا فإنهـا أيضـا سـاعدتها عـلى اسـتعادة التـوازن وتحقيق انجازات غير مسبوقة في مجالات تطوير المنتجات وأسـاليب وتقنيـات الأداء ومسـتويات العوائد المتحققة .

وتسعى كل مؤسسة في العالم المعاصر للتحول إلى المكينة أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونيـة، وهذا المصطلح في مرحلة الطموح وبداية الخطط الإسـتراتيجية لإنجـازه، ومـن البـديهي أن يكـون مثل هذا التحول طموحا وتحديا جديدا للدول المتقدمة والنامية الغنيـة والفقـيرة، وهـذا التوجـه الإلكتروني لابد له من أسباب ودواعي تدفعه للظهور.

وهنـاك مجموعـة مـن الـدواعي للتحـول إلى الإدارة الالكترونيـة لتحسـين الخـدمات الإداريـة للمستفيدين،وتجديد أساليب وطرق وإجراءات العمليات والأعمال الإدارية والتنظيمية بالمنظمات .

ويمكن إيجاز أهم بنود دواعي التحول للإدارة الالكترونية على النحو التالي:

■تسارع التقـدم العلمـي والتطـور التكنولـوجي مـع انتشـار الثقافـة الإلكترونيـة،و تطـور الحاسوب وتطبيقاتـه وتطـور الاتصـالات التـي أدت إلى تـرابط المجتمعـات الإنسـانية مـن خـلال توجهات العولمة نحو القرية الكونية، الدواعي العالمية وتتضمن العديد من النقاط من أهمها:

- ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيّف معها.
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية.
- تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة وأزمات القطاع العام
- التحول إلى التقنية الجديدة المتجددة والتحول إلى المعاملات الالكترونية
- ضرورة وجود آليات للتميز داخل كل المؤسسة التي تسعى للتنافس.

■التحول من نمط الإدارة التقليـدي إلى نمـط الفكـر الإداري الجديـد القـائم عـلى تقنيـات الاتصالات والمعلومات واسـتيعابها مـن منظـور إداري يقـوم عـلى تحديـد الأهـداف الإسـتراتيجية للمنظمة واستكشاف التقنيات المناسبة القادرة عـلى مسـاعدتها في تحقيـق أهـدافها،ويمكن حصر بعض من الدواعي الإدارية في النقاط التالية:

- تصميم هياكل تنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين مستويات التنظيم
- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية
- استخدام تدفق المعلومات كأساس لإعادة بناء الهياكل التنظيمية
- تنظيم علاقات العمل بدلاً من التخصص الوظيفي،وتغير الإجراءات والعمليات.
- تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي بالإضافة إلى حشد واستثمار كل الطاقات

- التحول من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات الشبكية
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية

▪التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة الدواعي المرتبطة بالتقنية الجديدة لنظم المعلومات والحاسبات:

- تطبيق أساليب متطورة لنظم دعم واتخاذ القرارات وتقديم التوصيات الفورية
- توحيد البيانات على مستوى المؤسسة للوقوف على معدلات قياس الأداء
- توفير البيانات المتداولة للعاملين على مستوى المنظمة.
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات الى نظم المعالجة التحليلية الفورية
- العمل من خلال الشبكات المحلية القطرية والعالمية .

وبذلك يتضح أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات ونظم شبكات الاتصالات وبرمجيات نظم تكنولوجيا المعلومات رغم أنها احد الركائز الداعمة للإدارة الالكترونية،ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تحتاج الى فكر إداري متطور وقيادة إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لتحقق مسئوليتها الرئيسية لخدمة المستفيدون وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل .

سادسا- مكاسب التحول للإدارة الالكترونية

كانت البيروقراطية في البداية هي الحل الأمثل لجميع مشكلات الإدارة وكانت تعتبر النظام الأفضل في الأخذ بطريقة الرقي والتقدم، وبعد ذلك أصبح مفهومها يمثل لدى الناس الروتين والتعقيد والتخلف.

ومن الممكن الحصول على عدد من المكاسب بعد تنفيذ آليات الإدارة الإلكترونية في المنظمة كمدخل إداري تتعامل به المنظمة لتطوير آلياتها ومنتجاتها وتعزيز قدراتها في ظل المتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم،

ويوجد فوائد ومكاسب عديدة من أبرزها:

* تقديم خدمات بسرعة مناسبة والدقة المطلوبة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة
* القضاء على التزاحم بالإدارات من خلال التعامل مع الشبكة الإلكترونية.

* تيسير معاملات المرأة وتقديم الخدمات لها بعيدا عن الاختلاط الغير مرغوب فيه
* الخصوصية والأمان التي تتمتع بمعايير للخصوصية والسرية والأمن والمصداقية.
* ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي وقت ومن أي مكان.
* المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة.
* توفير فرص وظيفية جديدة محلياً للعمل عن بعد أو مباشرة ذات دخول عالية لشريحة كبيرة من المواطنين المتخصصين في التقنية وصيانتها
* دخول أنماط جديدة في المجتمع المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني
* تطوير نظام الحكم الإلكتروني (الحكومة الالكترونية) والشؤون العامة
* أوجدت أشكال للاقتصاد الوطني واستثمارات جديدة لم يكن له وجود من قبل
* استخدام أساليب مستحدثة في تصميم الوظائف،وتهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية للإدارة
* تسهل عمليات الرقابة وتعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية وتقوم بإحداث تغيرات كبيرة في الإجراءات المتعلقة بالأجهزة الحكومية

يتضح بذلك أن هناك إيجابيات عديدة ومختلفة، تحصل عليه المنظمة من تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تمكنها من إتقان العمل وإظهاره بالصورة المطلوبة لجميع المستويات الإدارية والمهنية والوظيفية .

سابعا- أهمية الإدارة الالكترونية العالمية والمحلية

ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية وأصبحت جزءا أساسيا من واقع الحياة البشرية بعد تطور أنظمة المعلومات والاتصالات والحاسبات وبرمجياتها على المستوى الدولي والإقليمي، وبدا الأمر هام للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية وخاصة بالدول المتقدمة لتطوير سبل الحياة لتناسب مستويات التقدم الاقتصادي والعلمي والثقافي والسياسي، حيث استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز محاور التقدم ومواجهة المشكلات الموجودة والمتوقعة من خلال اتجاه المجتمع نحو الأساليب والتقنيات الحديثة، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحله النهائية، ويُنظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل ضروري عن نظم الإدارة العصرية لمواكبة تطورات الحياة والحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته، ولعل هذا التعميم لتطبيقات التقنية في الإدارة ليس

شكلا عصريًا للحياة نسعى للحصول عليه بقدر ما هو واقع يحتاج إليه المجتمع كدافعًا لتجاوز الواقع المتخلف عن ركب التقدم العالمي والانطلاق نحوه بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.

وبذلك تعد الإدارة الإلكترونية عنصر رئيسي وهام بعملية الإدارة ومن أهم الأدوات التي تساعدها على القيام بأعمالها وأنشطتها ومهماتها ووظائفها لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها

ومن يمكن تناول أهمية الإدارة الالكترونية على النحو التالي:

- أهمية الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات:

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائمًا إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس أنسب حلاً من تغيير نمط أسلوب الإدارة التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن؛ للخروج من مشكلات الإدارة التقليدية بالتوجه نحو الإدارة الالكترونية، ويعمل النظام الإلكتروني على تسهيل المعاملات بإيجاد أنظمة جديدة ومتطورة في مجال الأعمال الإدارية التي تساعد على زيادة قدرة المنظمة على النفاذ إلى العالم المتطور وسرعة الاستجابة لمتطلبات سوق العمل، وتوفر أمام القائمين على الإدارة كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق في شتى التخصصات المرغوبة.كما تؤثر بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة الأعمال الإدارية.

وتتعدى أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي عن المستوى المؤسسي في نوع الخدمات والمنتجات المتعلقة بها التي تتعامل من خلالها مع جميع نظم القطاعات الخاصة الموجودة بالمجتمع، كما أنها تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الخدمات والأشياء والإجراءات وعيرها.

ويوجد العديد من البنود التي تعد ذات أهمية للاستفادة من الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية،يمكن حصر بعضها فيما يلي:

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة:
- اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة:
- إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي.

- رفع الكفاءة، تحسين الخدمات الحكومية ودعم الاقتصاد الوطني.
- تشجيع الاستثمار في التقنية وتخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمالة،وتوفير المعلومات عبر شبكة الإنترنت ليساعد على دعم وتبسيط الإجراءات الإدارية
- تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنطقة مع المساهمة في الوقت نفسه في تحسين القدرة التنافسية في حركة التجارة العالمية:
- إعادة النظر في العبء البيروقراطي وتبسيطه واختصار الوقت لزيادة وتحسين الإنتاجية
- الإصلاح التنظيمي الذي تتوافر فيه عناصر الكفاءة والشفافية والمساءلة لرفع كفاءة التنظيم
- إتباع منهج شامل في تطبيق بعد المنافسة والمبادئ التنظيمية على النشاط الاقتصادي اتخاذ خطوات عملية لدعم تطبيق اللوائح على نحو موحد، وإلغاء اللوائح والإجراءات التنظيمية التي لا لزوم لها، وتحسين شفافية أهداف السياسات
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث درجة عالية من النوعية أو القيمة.

وينظر إلى الإدارة الالكترونية أنها تعمل على إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة،وتلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

المراجع

أولا:المراجع العربية:

(1) إبراهيم صالح التفريح: انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات في الدول العربية وأثرها على مشاريع الحكومة الإلكترونية، ألقي في مؤتمر الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات ، المنعقد في مسقط في سلطنة عمان في الفترة ما بين 10 – 12 مايو 2003،ص ص 1 – 14

(2) أبو بكر محمود الهواش: الحكومة الالكترونية (الواقع والآفاق)، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة،2006، ص 27

(3) انطونيوس كرم:العرب أمام تحديات التكنولوجيا، سلسلة عالم المعرفة، عدد59، نوفمبر، الكويت،1982 ، ص 139

(4) إيان دودج،ترجمة،عيد الحكم احمد الخزامى:الإدارة الالكترونية(تأثير الأعمال التجارية الالكترونية على مدير تكنولوجيا المعلومات)، دار الفجر للتوزيع، القاهرة، ط1، 2006، ص 17

(5) برايان هوبنكز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العمري:الإدارة الكترونية للموارد البشرية،ط1، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع،2006، ص 14.

(6) بشير عباس العلاق: الخدمات الالكترونية (مدخل تسويقي استراتيجي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 257، ص 307

(7) تكنولوجيا الانترنت ونظم الموارد البشرية: محمد السعيد خشبة، دار الهانى للطباعة والنشر،القاهرة،2010،ص 55

(8) حسين بن محمد الحسن: مرجع سابق، ص16، ص 19- 25.

(9) رعد حسن الصرن:دليل تطور الفكر الإداري ، دار علاء الدين،دمشق، 2003،ص ص 82،87

(10) زهراء محمد سعيد الإدريسي: التكنولوجيا الرقمية والتنمية البشرية ".الفيصل، العدد 296، الرياض: دار الفيصل،1422هـ، ص47.

(11) حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 4 نوفمبر 2009م،13- 16 ذو القعدة 1430 هـالرياض، معهد الإدارة العامة، ص2، 2009.

(12) رأفت رضوان: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، 2004م، .رأفت رضوان: مرجع سابق، ص 1، 5

(13) هاني شحادة الخوري: تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن 21، مركز الرضا للكمبيوتر، ط1 دمشق، 1998، ص 218، 219، 228

(14) بيتر دراكر: تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصات الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد (159)، 1999م، ص2.بيتر دراكر: مرجع سابق، ص 164.

(15) سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف. ط 6، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 2006م، ص 6.النمر وآخرون: مرجع سابق، ص 409.
(16) نجم عبود عبود: الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات) دار المريخ، الرياض، ص 172.، 128،133،2004
(17) ستيفن كوهين وبراند رونالد (ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان). إدارة الجودة الكلية في الحكومة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1997م، ص 23.
(18) سعد غالب التكريتي وبشير عباس العلاق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص 111.
(19) سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية،معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005،ص27،40،29
(20) سمير إسماعيل محمد مصطفى: منظومة الإدارة بالمعلومات (مقدمة في منهجيات التحليل والتصميم)، ط1، القاهرة، 2002، ص 372
(21) صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 43
(22) صلاح شحاتة نصار: نحو المؤسسة الإلكترونية هدف نشارك في تحقيقه، مشاركة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمجلس الوزراء، جمهورية مصر العربية، 2002م، ص 4.
(23) صلاح مصطفى قاسم: التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003م، ص 18.
(24) طارق محمود عباس: مجتمع المعلومات الرقمي، المركز الأصيل للطباعة والنشر، القاهرة 2004، ص 67، 70
(25) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الفرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص 33
(26) عبد القادر عبد الله الفتوح: الحكومة الإلكترونية، مجلة العلوم التقنية، سنة (17)، عدد 65، الرياض: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، 1424 ه، ص 10.
(27) علاء عبد الرازق السالمي: نظم إدارة المعلومات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م، ص 13.
(28) علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، عمان، دار وائل ص 32، 33، 2006.
(29) علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، عمان، دار وائل ص 59، 2006.
(30) علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي:الإدارة الالكترونية،عمان، دار وائل، 2006، ص28،33
(31) على السلمى: الإدارة الجديدة – حصاد سنوات التطور والتجديد، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن مستقبل الإدارة العربية في عصر عالم المعرفة والتقنية المنعقد بالاسماعلية في الفترة من 6- 8 ديسمبر2006،، الجمعية العربية للإدارة .
(32) على السلمى: نموذج الإدارة الجديدة في عصر الاتصالات والمعلومات، النشرة الإدارية العدد (7)

أغسطس 2006، الجمعية العربية للإدارة،2006

(33) على السلمى:ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الجمعية السعودية للإدارة الملتقى الإداري الثالث المنعقد في جدة في الفترة 30 -29مارس 2005.

(34) علي السلمي:خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،2001م، ص 323.

(35) على السلمى: الإدارة الالكترونية قمة التميز ،pdf .

(36) على شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص ص 36- 50.

(37) فريد عبد الفتاح زين الدين: ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، جامعة الزقازيق،1999، ص23

(38) فهد بن ناصر العبود: الحكومة الالكترونية (التطبيق العملي للتعاملات الالكترونية الحكومية)، العبيكان،ط1، الرياض، 2009،ص ص 22،23

(39) عادل محمد أحمد خليفة: التحول إلى النشر الإلكتروني حلول واقعية، الإتحاد العربي للنشر الإلكتروني، منشور على الانترنت،2010

(40) ليث سعد الدين إبراهيم: الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة،إمكانات ومتطلبات التطبيق، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)،العدد (2)، القاهرة، المنظمة العربية للإدارة العامة، 2004م، ص 111.

(41) محمد السعيد خشبة: تكنولوجيا التجارة الالكترونية (المفاهيم والاسس والتطبيقات)، مطبعة الاوفست الحديثة،القاهرة،2003، ص 10

(42) محمد الصيرفي: الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2006، ص 13، 14، 19

(43) محمد الطعامنه وآخرون: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2004م، ص 76.

(44) محمد علي الملق: مقترحات لتأهيل مدرسي الحاسوب بالدول الأعضاء بمكتب التربية الغربي لدول الخليج، ألقي في وقائع ندوة التعليم والحاسوب في دول الخليج العربي: الواقع وآفاق التطوير، المنعقدة في الفترة ما بين 13- 16 جمادي الأولى 1413 الموافق 7- 11 نوفمبر 1992، المنامة دولة البحرين، 19994م، ص 17 – 43.

(45) محمد محمد الهادى: المنظمة الرقمية في عالم متغير، المؤتمر العربي لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، مكتب التربية الدولي،موقع مكتب التربية الدولي

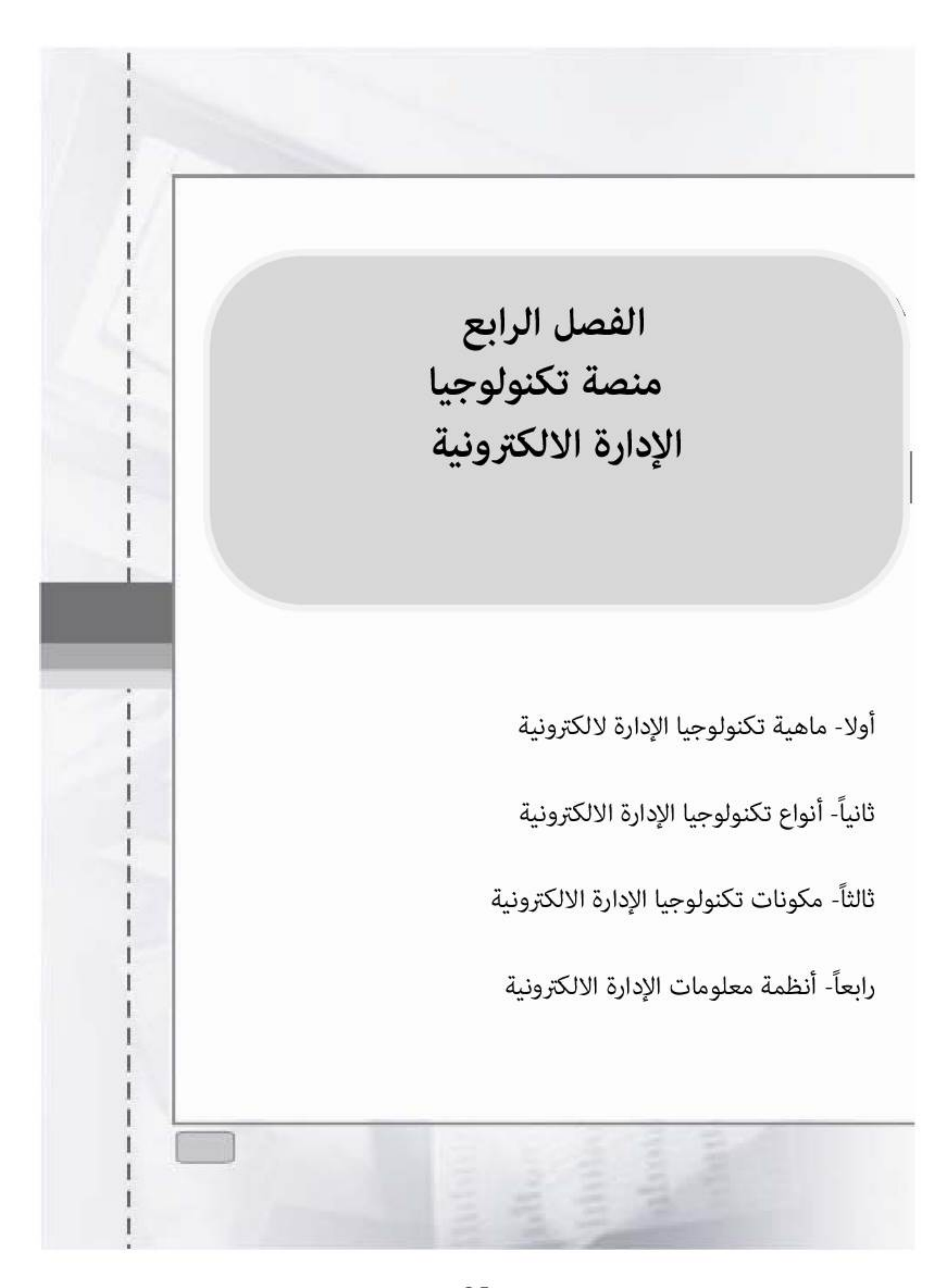
(46) نائل عبد الحفيظ العواملة: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة منشورة، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، شوال، الأردن، 1422هـ، ص30 .

(47) نوفل محمود حسن: الحكومة الإلكترونية بالمدينة العربية بين الطموحات والمحاذير، ندوة الحكومة

الإلكترونية: الواقع والتحديثات، مسقط، 2003م، ص 5.
(48) يوسف جاسم الهميلي: واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودي: المعوقات والحلول، ندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكوميـة" الواقـع والتطلعات "، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2003م، ص ص 66 – 67

ثانيا: المراجع الأجنبية:

(1) Hussein H. Owaied, Khalil A. Abuosba :E-Management and Information Technology Session One: Basic Principles.. Distance Learning Series. Avicenna ,Unesco
(2) Chebib,Soubhi((2001).The E-Government imperatives for Success: P3
(3) Dave , G & E . Hapin (2002). Local Government: A Digital Intermediary for Information Age , London: ISO press.
(4) David Weir, Management in The Arab World: Fourth Paradigm, Paper submitted to EURAM CONFERENCE,2001
(5) http://hct-muscat.net/hct/showthread.php?p=15263
(6) http://www.alwfaa.net/summary/?summaryid=40
(7) http://www.bambooweb.com/articles/m/a/management.html
(8) Lam , Charles ,E-Management: The Need To Understand The Boundary And Focus Before Embarking , Jul-http:p5 \\www.netcaucus. org \books \egov 2001\pdf\what.pdf تاريخ الدخول على الموقع سبتمبر 20022009
(9) Layne., K. & J. Lee. (2001)."Developing Fully Functional E. Government:A Four Stage Model, Government Information.
(10) Greth. Jones and Jennifer M.geroge, (2008): The Evolution Management theory Contemporary Management. 3Ed,Mcgraw-hilll
(11) Deitel, Harvey, Steinbuhle... (2004). The Pack Presents the Future Of E-Management , International Journal Of Commerce & Management , 14 ,2 ,Abi \ Inform Global\ تاريخ الدخول على الموقع أكتوبر 2009
(12) Clock, K. & Joan Goldsmith (2002). The End of Management and the Rise of Organizational Democracy , John-Wiley and Sons Inc
(13) Bird, A., Et Al. (2002). Netocracy: The New Power Elite and the after Capitalism. Pearson Education-Harlow: London
(14) Garmo, Tom De & Adhair, Ayman. (2001). The E-Government Evolution .Symposium E-Government Experiences and applications, Addawha: P4.
(15) Dean, Joshua. (2000). Government: creating Digital Democracy government. Executive Magazine, P. 8.
(16) Draft, R. (2000). Management, Fort Worth: The Dryolen press. p.99
(17) Porter, M: Strategy and the Internet, HBR, Vol. (79), No (3), March 2001
(18) Peter F.Drucker: Management Challenges for the 21st Century,1ed. HarperCollins, Inc,2001,pp 9-10
(19) Al kibsi, G.et al. (2001). Putting Citizens on-line not in Line, Mckinsey Quarterly, Issue.



الفصل الرابع
منصة تكنولوجيا
الإدارة الالكترونية

أولا- ماهية تكنولوجيا الإدارة لالكترونية

ثانياً- أنواع تكنولوجيا الإدارة الالكترونية

ثالثاً- مكونات تكنولوجيا الإدارة الالكترونية

رابعاً- أنظمة معلومات الإدارة الالكترونية

الفصل الرابع
منصة تكنولوجيا الإدارة الالكترونية

أولا- ماهية تكنولوجيا الإدارة لالكترونية

يعد امتلاك ناصية المعلومات العلمية والتكنولوجية شرطا إلزامياً للتقدم في البلاد النامية، وعاملا حاسما يتسم بأكبر قدر من الأهمية لإقامة نظم جديدة أكثر اتساما بالعدل والتضامن، وتتوالى اليوم أكثر من أي وقت مضى تنمية كافة المعايير والقوة والطرق والمبادئ والتقنيات التي تحكم معالجة المعلومات ونشرها باستخدام تكنولوجيا أكثر قوة وتطورا تحل محل الطرق التقليدية تدريجيا وتديرها الحاسبات والبرمجيات لتتيح الحصول على معلومات فورية .

حيث نجد أن الطبيعة الاندماجية لتكنولوجيا المعلومات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات وهندسة النظم وهندسة المعرفة تتزاوج معا في اندماج داخلي بيئي شديد لا يضاهيه في شدته إلا الاندماج مع الكيان كله، ومع ما هو خارج من علوم وتكنولوجيا في شتى المجالات على جميع المستويات للمصانع والحقول ومكاتب الإدارة وفصول الدراسة.

وتعتبر التكنولوجيا ظاهرة مستمرة منذ بدء الخليقة وحتى الآن وتتعدد صورها على مر العصور وتختلف من مكان إلى مكان، فمصطلح التكنولوجيا يختلف في تعريفه بين فئات الناس والباحثين في فروع العلم والثقافات المختلفة.

ويمكن تناول بعض من المفاهيم التي تناولت ماهية التكنولوجيا على النحو التالي:

- تتكون كلمة التكنولوجيا من كلمتين مأخوذة من الأصل اليوناني Techno تكنو وهي المهارة والفن وكلمة Logo لوجو وتعنى كلمة عقل أو مبدأ عقلاني بمعنى العلم، وتعني كلمة تكنولوجيا العلم المرتبط بشكل منظم للفنون التطبيقية، لذا لابد من تطويع استخدام مصطلح التكنولوجيا في المجال المرتبط به كمجال الإدارة التربية والتعليم أو الاقتصاد والثقافة أو السياحة وغيرها من المجالات العامة والخاصة المعروفة .

- استخدام التقنيات الحديثة للعلوم المختلفة وخاصة في شكل الآلات والأدوات والمخترعات التي توفر الجهد البشرى أو تحل محله وأهمها تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الوقت الحاضر، التي تعبر عن الحاسبات الآلية وملحقاتها من أساليب حفظ واسترجاع المعلومات وتكنولوجيا البرمجيات والاتصالات.
- عملية تجمع المعنى العام الشامل للتطبيق التنظيمي للمعرفة السلوكية والعملية، في حل المشكلات العلمية المعقدة المتكاملة شاملة الناس والإجراءات والأفكار والوسائل والتنظيم والمجتمع.
- وعاء يجمع بين العلم والفن، ويمثل جانب العلم في نتائج البحوث العلمية والتطبيقات التكنولوجية، بينما يتمثل الجانب الفني في قدرة الإنسان على التحكم في تلك التطبيقات ووضع مجموعة من القيم تتضمن استخدام تلك التكنولوجيا وتحقق خدمة بصورة جيدة لتصل إلى التطبيق المهني لنتائج العلم وتحقيق مهارات جديدة ومفيدة.
- منظومة متكاملة تتضمن الفنون الصناعية التي تعنى السعي غير المعتاد في العمل الخلاق والنافع لذا فإن التكنولوجيا تعنى علم كيفية صنع الأشياء وتعبر عن العلم المقترن بالعمل والعمل المقترن بالعلم، وهى تطبيق العلم على الأساليب الفنية أي العلم التطبيقي والأسلوب الفني المستند على العلم، وهو الذي يبين كيفية معالجة المنتجات الطبيعية أو معرفة الفنون والحرف والتكنولوجيا، ولا تكتفي بتعريف التعليمات والإجراءات المعتادة إتباعها في الورش لصنع منتج معين ولكنها ترشده من خلال المبادئ الحقيقية والخبرة المؤثرة للنظام لتحقيق أهدافه المنشودة.
- فكر تقنى يتم التوصل إليه من طرق وأساليب وأجهزة وغيرها، نتيجة جهد وفكر الإنسان وتطبيقه للمعارف والخبرات التي اكتسبها، ليعمل على حل مشكلات الإنسان وتقدمه وزيادة قدراته على تحقيق أهدافه وإشباع رغباته واحتياجاته في أي عصر وأي زمان ومكان.
- أسلوب أو أداء يتضمن هيكلها مزيجا مركبا متفاعلا من تجهيزات وعمالة وطرق عمل تؤلف بين التجهيزات والعمالة في إجراء أداء بأسلوب محدد لإنتاج أو تقديم خدمة أو غيرها.

وتؤكد المفاهيم المرتبطة بالتكنولوجيا بأنها تقنية تطبيقية لمختلف العلوم والمجالات

تهدف إلى تطوير وتحديث الطرق والوسائل بتطبيق آليات التكنولوجيا في المجالات المعنية بها، ويمكن تحديد العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة والفكري الإداري الحديث في ظل المفاهيم الجديدة مثل الإدارة الالكترونية كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة .

لذا يمكن تحديد ماهية تكنولوجيا الإدارة الالكترونية على أنها تقنية معاصرة تدمج بين الآلية الصلبة والمرنة وتستخدم المعلومات والمعارف والمهارات بهدف معالجة المنتجات وتطوير آليات نظم العلميات الإدارية لسد حاجة الإنسان وزيادة قدراته على تحقيق أهداف النظام المنشودة.

ثانيا- أنواع تكنولوجيا الإدارة الالكترونية

تساعد الأصول التكنولوجية المنظمة من إعلان تميزها وقدرتها الإنتاجية والتسويقية والبشرية والإدارية بشكل عام، وهى عناصر يسهل رؤيتها وتستخدم في تشغيل العمليات واستخراج المنتجات وتقديم الخدمات، وتساعد الإدارة على تحديد العناصر الفرعية للأصول التكنولوجية كالحاسبات والالكترونيات ووسائل الاتصالات وتكنولوجيا الميكروويف. ويمكن بذلك أن تصب على التكنولوجيا العديد من الروافد التي تمثل التقنيات الحديثة لهذه التكنولوجيا في الوقت الحاضر.

ويمكن تحديد أهم أنواع التكنولوجيا الحديثة في الآتي:

تكنولوجيا عتاد الكمبيوتر	Computer Hardware Technology
التحكم الأوتوماتيكي	Automation control
تكنولوجيا الاتصالات	Communications Technology
تكنولوجيا البرمجيات	Software Technology
هندسة المعرفة	Knowledge engineering
هندسة البرمجيات	software engineering
تكنولوجيا المكاتب الحديثة والآلية	New Office Technology Office Automation
تكنولوجيا التصنيع القائمة على الحاسب الآلي	➢ Manufacturing Computing technology
نظم التصميم والتصنيع المعتمد على الحاسب الآلي	
المصانع كامل الآلية	
تكنولوجيا تخزين البيانات والأقراص الضوئية والممغنطة	Data Storage Technology

وبذلك تمثل التكنولوجيا المعتمدة على الروافد السالفة الذكر المعتمدة على الحاسب وبرمجياته سواء بشكل كامل أو جزئي والتي تستخدم مع أنظمة الخدمات المختلفة من إدارة أو نظم دعم المعلومات أو إنتاج وتسويق أو تخطيط وتنظيم التي يطلق عليهم تكنولوجيا الأنظمة الآلية والنظم المتكاملة أو نظم المعلومات المبينة على الحاسبات أو نظم تكنولوجيا الإدارة الحديثة.

ثالثا- مكونات الإدارة الالكترونية

تعتبر التكنولوجيا الحديثة ليست خلطة علمية تكنولوجية وليدة المصادفة أو التدخل العشوائي وإنما نسق متكامل بين الأسس النظرية والتطبيقية ودرجة عالية من التقدم والرقي، ويؤهل كل فرع منها للقاء الآخر خلال رحلة التصنيع العلمي والتكنولوجي، لتصنيع عناصرها المكونة لها من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات والبرمجيات وكلها تتم في إطار واحد يتمثل في التكنولوجيا المتكاملة.

ويمكن تحديد مفهوم الاختلاف بين التكنولوجيا القديمة التقليدية والحديثة

- التكنولوجيا القديمة أو التقليدية أقل اعتمادا على التجهيزات التلقائية أو الذاتية والأقل أوتوماتيكية وأقل إفادة من الحاسبات.
- التكنولوجيا الحديثة تتضمن طرق ووسائل جديدة تعمل على تشغيل الآلات بصورة آلية وتتحكم فيها الحاسبات الآلية، وتقوم على التصميمات المبينة على نظم الحاسب الآلي،ويتم ترجمة معلومات هذا التصميم إلى تعليمات تزود بها الآلات والأجهزة والمعدات. وتتمثل أهم روافد التكنولوجيا الحديثة في الآتي :

- نظم عتاد الكمبيوتر والتحكم الأوتوماتيكي وتكنولوجيا المكاتب الحديثة والنظم الآلية المتكاملة
- تكنولوجيا الاتصالات والبرمجيات وهندسة المعرفة.
- تكنولوجيا نظم المعلومات المبينة على نظم الحاسب الآلي.
- تكنولوجيا نظم التصميم والتصنيع المبنى على الحاسب الآلي.
- تكنولوجيا معالجة وتخزين البيانات كبرامج نظم إدارة قواعد البيانات.
- تكنولوجيا الأقراص الضوئية والوسائط المتعددة.

ويعد إدخال نظم الحاسبات والمعلومات والاتصالات ثورة حقيقيـة في عـالم الإدارة، وتقـوم الإدارة الحديثة حاليا علي التقنية المتطورة التي تساعدها عـلي انجـاز أعمالهـا وتحقيـق أهـدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف .

لذا يعتبر ظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقـاء بأدائـه وتقـديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب عصر المعلومات ظهور طبيعـي نظـراً للتطـورات المتسـارعة في مجـالات العلـوم والتكنولوجيـا،وتتكون البنيـة التحتيـة لـلإدارة الالكترونية من مجموعة من مكونات تكنولوجيا المعلومات المصممة والمنفـذة للوفـاء بمعلومـات واحتياجات مجتمع معين من المستخدمين،وهي تتألف من العناصر التي تشكل نظام دعم مـادي لجمع البيانات وتجهيزها .

ومن أهم عناصر الإدارة الالكترونية التي تتطور بسرعة مذهلة والتـي تعمـل عـلى تحقيـق الآتي:

- الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية .
- دعم الإدارة لتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار.
- تمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل
- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني
- تحويل الخدمات العامة لإجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة.
- انتقال الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية.

وباستخدام احدث تكنولوجيا في هذا القرن التي تتمثل في العديد من روافد التكنولوجيا المرتبطة معا في إطار واحد. كأحد مرتكزات منصة تكنولوجيا الإدارة الالكترونية التي تقـوم عليهـا لتحقيق الأهداف المطلوبة والمنشودة لتقديم أفضل الخدمات التـي يمكـن ان تسـهم في النهـوض بإدارة المنظمة،حيث تنقسم منصة تكنولوجيا الإدارة الالكترونيـة الى مجموعـة مـن الأجـزاء التـي تتكامل معاً لتمثل المرتكزات الأساسية لتكنولوجيا الإدارة الالكترونية .

ويمكن تناول أهم المرتكزات الأساسية لمنصة تكنولوجيا الإدارة الالكترونية فيما يلي:

1- تكنولوجيا عتاد الكمبيوتر والبرمجيات

يظهر أنه لا قيمة للأجهزة بدون البرمجيات ولا فائدة مـن هـذه البرمجيـات بـدون وجـود الأجهزة فهما متكاملان معاً، والبرمجيات هي التي تبعـث الحيـاة في أوصـال هـذه الآلـة الصـماء،

وتجعل ذاكرة الكمبيوتر ووسائل تخزينه ووحداته تبدو كأنها كائن حي قادر على الإنتاج والتجارب.

لذا يتم الدمج بين الأجهزة والبرمجيات لتسهيل الاتصال بين الإنسان والكمبيوتر وتجميع البيانات وتحويلها إلى نموذج يخزن على الكمبيوتر، ويتم ذلك من خلال أجهزة الإدخال والإخراج والتخزين في نسق متكامل يعمل على تنفيذ تعليمات البرمجيات الموجودة على الأجهزة، ويتم الحصول على النتائج بواسطة أجهزة الإخراج وأحيانا يتم التخزين على أجهزة خاصة بالتخزين في الكمبيوتر ليقوم بإدارتها حسب التعليمات والأوامر الموجهة له.

ويمكن التعرف على مفهوم الشق المادي :الأجهزة والمعدات المادية على النحو التالى:

- الأجهزة هي المكونات المادية الملموسة التي يتكون منها الجهاز ويمكننا رؤيتها عندما ننظر إليها أو عندما ننظر للكمبيوتر الذي يعتبر جهاز الكتروني لديه القدرة على استقبال البيانات وتخزينها داخليا ومعالجتها من خلال إجراء مجموعة من العمليات الحسابية والمقارنات المنطقية بطريقة آلية بواسطة احد البرامج التي يتم إدارة الكمبيوتر من خلالها.
- أجهزة مساعدة تعمل معا لإدخال البيانات وإخراج النتائج منها وإجراء العلميات عليها عن طريق المكونات الداخلية والمنافذ الموجودة على جسم الكمبيوتر التي يطلق عليها أجهزة الملحقات الخاصة بالكمبيوتر.
- أجهزة تعمل على القيام بالعديد من المهام المطلوبة، ويختلف أداء الكمبيوتر من جهاز إلى جهاز أخر حسب مواصفات كل جهاز، ومن أهم مواصفاتها:
  - السرعة العالية لتوفير الوقت لأداء أكثر من علمية في وقت واحد والقيام بالمهام المعقدة
  - القدرة لتنفيذ التعليمات بدقة وكفاءة عالية لإدارة كميات كبيرة من البيانات والمعلومات.
  - سعة التخزين كبيرة لحفظ أي كمية من البيانات.
  - مرونة في التوسع في ذاكرة الكمبيوتر وإمكانية التعديل لإضافة مكونات أخرى.

لذا يمكن تحديد أهم المكونات المادية التي يتكون منها نظام الكمبيوتر بواسطة مجموعة من الأجهزة الخارجية والداخلية المتواصلة والمترابطة التي تعمل معا بهدف تحويل البيانات إلى معلومات.

وتنقسم معظم أجهزة الكمبيوتر الى مجموعة من المكونات المادية الرئيسية في الآتي:

- وحدة المعالجة المركزية CPU أحد العناصر الهامة داخل الكمبيوتر وأقرب لعقل الجهاز.
- وحدة التخزين الرئيسـية Main Storage unit: وحـدة التخـزين الرئيسـية او التخـزين الابتدائي تقـوم بـالتخزين وتـداول كافـة البيانـات الداخليـة للكمبيـوتر والـبرامج اللازمـة لمعالجتها بالإضافة إلى المعلومات الناتجة منها.
- وحدة الـتحكم Control Unit : تعمـل عـلى توجيـه جميـع وحـدات الكمبيـوتر، التـي تحصل على التعليمات من منطقة تخزين البرامج الموجودة في وحـدة التخـزين الرئيسـية ويتم تفسيرها ثم تقوم وحدة التحكم بإرسال توجيهات إلى باقي الوحـدات لتقـوم بـأداء المهام المكلفة بها وتوزيع الاختصاصات عليها.
- وحدة الحساب والمنطق Arithmetic Logic Unit ALU: تقوم بأداء جميـع العمليـات الحسابية وعمليات المقارنة بمجرد تغذية البيانات عن طريق وحدات الإدخال إلى وحـدة التخزين الرئيسية، وتخزن بها ثم تنقل لوحدة الحساب والمنطـق طبقـا للحاجـة إليهـا في عملية المعالجة للحصول على النتائج المطلوبـة التـي تختـزن بوحـدة التخـزين الرئيسـية لحين الحاجة إليها مرة أخرى لإجراء معالجة إضافية.
- وحـدات الإدخـال Input Unit: وحـدات تـربط بـين المسـتخدم والحاسـب الشـخصي ويستطيع المستخدم إدخال ما يريده من أنواع البيانات عن طريقها، ولها دور أسـاسي في عمليات التعامل مع البيانات والبرامج على الحاسب الآلي، ويمكن حصر أهم أنواع وسائط أجهزة الإدخال في لوحة المفاتيح والفـأرة وقـارئ حـروف الحبرالضـوئية وقـارئ العلامـات الضوئية والقلم الضوئي والشاشة حساسة اللمس وعصا التحكم والكاميرا الرقميـة وقـارئ الأقراص المدمجة للقراءة والكتابة ولوحة الرسام وأجهزة التعرف على الأصوات.
- وحدات الإخراج Output unit : وحدات تقوم باسـتقبال نتـائج تشـغيل الحاسـب الآلي للبيانات وتجهيزها بالشكل المطلوب، وفى الوقـت الحـاضر تتـوفر أجهـزة عديـدة يعتمـد اختيار أنسبها على طبيعة التطبيق والأسلوب المراد بـه العـرض.ويوجـد نوعـان أساسـيان لأجهـزة الإخـراج هـما المطبوعـة الورقيـة Hard Copy التـي تتعامـل مـع الطابعـات والميكروفيلم والميكروفيش، والنـوع الأخـر هـو الإخـراج الآلي أو المـرئي Softcopy ومنهـا الشاشة والسماعات والفيديو والكاميرات الرقمية.

- وحدات التخزين الثانوي Secondary Storage : تقوم على تخزين البيانات بها وتسمى أيضا التخـزين الخـارجي أو التخـزين المسـاعد لإدخـال وإخـراج البيانـات المسـجلة عـلى أوساط التخزين الممغنطة المتمثلة في الشريط الممغنط والأقراص المرنة والأقراص الضوئية والقرص الصلب.

كما يوجد عدد من الأجهزة أو المعدات المساعدة كجهاز مصدر الطاقة الذي يحـافظ عـلى التيار الكهربائي، وأسلاك الوصلات وكابلات البيانات داخـل الجهـاز وخارجـه، ومشـغلات للأقـراص الصلبة والضوئية ومعدات لكروت الاتصالات وبطاقة للتوسعات الإضافية.

وتتنوع أجهزة الكمبيوتر وفقا لأغراض الاستخدام أو تبعا لحجم الأجهزة، ومن أشهر أنـواع أجهزة الكمبيوتر هي أجهـزة الكمبيـوتر العملاقـة التـي تعمـل في المـنظمات الضـخمة كمشـاريع الفضـاء، وأجهـزة الكمبيـوتر السـوبر الـذي يعمـل في نظـم الـدفاع والبحـث والقيـاس، وأجهـزة الميكروكمبيوتر ذات الحجم الصغير ومنها أجهزة الحاسبات الشخصية والمكتبية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة.

كذلك يمكن تحديد مفاهيم الشق الذهني أو المرن البرمجيات على النحو التالي:

- تستخدم كلمة البرمجةProgramming لكل الأعمال المتصلة بحل مشكلة معينة وإعداد التعليمات التي تأمر الكمبيوتر بأداء عمليات محددة بالشفرة واللغة التي يتقبلها.
- ويشير لفظ برمجيات Software إلى كل البرامج المعدة سلفا سواء كانت متصـلة بـالنظم أو بتطبيقات معينة وخاصة تلك التي تطورها شركات تصنيع الأجهزة أو بيوت الخـبرة أو المبرمجين في مراكز المعلومات
- البرنامج مجموعة من التعليمات توجـه لأجهـزة الحاسـب لمعالجـة المعلومـات وتشـغيل المهام المطلوب إنجازها.
- مجموعة من المكونات المرنة تقوم بتشغيل الأجهزة وتتضـمن مجموعـة مـن التعلـيمات لإدارة الأجهزة، وتهدف البرمجيات إلى الاستفادة من إمكانيات الحاسب الفنيـة التـي مـن أهمها السرعة في التنفيذ والدقة في الأداء
- تعرف البرمجيات بأنها مجموعة محددة من الأوامر والتعليمات توجه للكمبيـوتر ليـؤدى ما يطلب منه، وتعد هذه الأوامر والتعليمات بلغة يفهمها الكمبيـوتر، ويجـب أن تكـون منطقية وكاملة لتوضح جميع الإجراءات التي يجب أن يقوم بها الكمبيوتر لحـل مشـكلة

ما ويعرض ما يتوصل إليه من النتائج.

- مجموعة التعليمات التي تؤدى خطوة بخطوة وتعطى للكمبيوتر تصور عن ماذا يعمل، ويكون الهدف من البرامج هو تحويل البيانات الخام التي لا تعبر عن حقائق لمعلومات قد تخضع لعمليات معالجة.

وتعرف جميع البرمجيات بشكل عام بأنها عبارة عن مجموعة من التعليمات مكتوبة بواسطة مبرمج أو مجموعة من المبرمجين المتخصصين في البرمجيات وأحيانا تستعمل كلمة برنامج مترا دفة لكلمة برمجيات وغالبا يحتوى على مجموعة من الملفات التي تتضمن بعض البيانات التي تكون جزء من البرنامج.

ويوجد أنواع عديدة من البرمجيات منها برمجيات النظام وبرمجيات التطبيقات وبرمجيات التطوير التي يتم الحصول عليها من الشركات المنتجة لأجهزة الحاسب وشركات تكنولوجيا البرمجيات وبيوت الخبرة والمبرمجين المتخصصين في صناعة البرمجيات.

ويمكن تقسيمها برمجيات الحاسب الإلكتروني إلى ثلاثة مجموعات رئيسية تتمثل فيما يلي:

- برامج نظم التشغيل Systems software : تعد برامج النظم من البرامج الأساسية التي تساعد الكمبيوتر على أداء وظائفه والتحكم في عملياته، ويطلق عليها نظم التشغيل التي تدير الحاسب وتكون بمثابة المدير الإداري له، وبذلك تمثل برامج التشغيل النظام الذي يدير وينفذ الأوامر الموجهة للكمبيوتر ويعمل كمترجم لتعليمات وأوامر المستخدم كما يقرأها من طرفيات الإدخال إلى تعليمات رقمية تتعامل معها الشرائح الإلكترونية داخل الحاسب. أنها تساعد المستخدمين على التفاعل مع الجهاز ومع البرامج الجاهزة، لإدارة تفاصيل العمليات وأوامر تنفيذ البرامج التي تساعد على حل المشاكل المعقدة التي تواجه عمليات التشغيل.وهناك العديد من نظم التشغيل التي يتم اختيارها تباعاً لنوع الحاسب والبرامج المطلوب التعامل معها على الحاسب.

ويمكن حصر أهم أنواع هذا النوع من البرامج في الآتي:

- MS-DOS , Microsoft Standard operating System (IBM)
- Windows 98`ME`2000,xp,Vista,NT,2007
- نظام يونيكس UNIX "Unix Operating System"، Linux
- Mac os / Macintosh operating system.ابل ما كنتوش

برامج التطبيقاتApplication Software :

برامج نفعية تساعد المستخدمين على إنجاز مهام محددة حسب احتياجات المستخدم النهائي وهذه البرامج تعمل على أداء العمل بشكل مفيد في معظم المهمات كأعمال الكتابة أو تقدير سلع المبيعات، وهى إما حزم للبرمجيات تكتب بواسطة مبرمجين في ضوء احتياجات المستخدم النهائي أو حزم برمجيات خاصة تنتجها مجموعة من الشركات المعنية بها، وتوجد برامج يقوم بإعدادها بيوت خبرة متخصصة، وعادة ما تقوم بيوت الخبرة بتطوير هذه البرامج وتحديثها وتسويقها في إصدارات جديدة، تساعد على تخزين البيانات والتعامل معها وتحديثها دون الحاجة إلى الدراية بعملية البرمجة المتخصصة.

وتعتبر برامج التطبيقات برامج متخصصة في تنفيذ وظائف معينة في مجالات محددة، ويوجد تقريبا أكثر من 12 ألف نوع مختلف من حزم البرمجيات الجاهزة المتداولة في صناعة البرمجيات.

ويمكن تحديد أهم البرمجيات للتطبيقات واسعة الانتشار في الاستخدام فيما يلي:

- برامج معالجة الكلمات والجداول الإلكترونية.
- برامج تطبيقات قواعد البيانات ونظم إدارة قواعد البيانات
- البرامج للتطبيقات العلمية والإدارية
- برامج المشروعات والتخطيط والرقابة ودعم القرارات.
- برامج للتصميمات الهندسية والخرائط والتحليلات الإحصائية
- برامج النمذجة والتحليل وتصميم النظم بمساعدة الكمبيوتر.
- برامج الدعم الشخصي وبرامج أنشطة التعليم والتربية
- برامج التخطيط للمشاريع وبرامج للتعامل مع الوسائط المتعددة
- برامج تسهيلات التصفح على الإنترنت وبرامج الحماية.

➢ برامج التطوير Development: تختلف برامج التطوير عن البرامج السابقة، حيث تكتب بواسطة مجموعة من المتخصصين من ذوى المهارات والمتدربين تدريباً جيداً على صناعة البرمجيات لتطوير النظم الإلكترونية، وتتعدد برامج التطوير وتأخذ أشكال مختلفة ويطلق عليها أحيانا مجموعة البرامج التي تعمل على تطوير البرمجيات التي تساعد على بناء التطبيقات أو إعداد أعمال خاصة. وترتبط برمجيات التطوير

بعدد من لغات البرمجة، حيث تعمل كل لغة من لغات البرمجة في مجال ما خاص بها كالفورتران في المجالات العلمية 1954 والبيسك في المجال التعليمي والتجاري 1965 ولغة السى التي تستخدم في إعداد بعض تطبيقات النظم 1972، والآن نجد لغة الفيجوال بيسك دوت نت المتطورة لعمل تطبيقات متنوعة في مجالات جديدة أو إعداد تطبيقات على صفحات الانترنت.

كما نجد العديد من البرامج التي يتم إنتاجها لزيادة إمكانيات وتطوير برمجيات التطبيقات.

2- تكنولوجيا الاتصالات

تعتبر الإدارة الالكترونية من نواتج التقنية في العصر الحديث، حيث أدت تطورات مجال نظم تكنولوجيا الاتصالات إلى ابتكار تقنيات اتصال متطورة،وتعمل الإدارة الالكترونية على الاستفادة من منجزات ثورة تقنية الاتصالات باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت لانجاز أعمالها وتقديم خدماتها بطريقة الكترونية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

وتسهم الإدارة لالكترونية بفاعلية في حل العديد من المشكلات منها :

- إنهاء التزاحم والوقوف لطوابير طويلة في المصالح الحكومية ودوائرها .
- تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تعوق تطور النظم الإدارية الحالية.
- إدخال البيانات الموجود بالإدارات الفرعية ويتم معالجتها وادخلها في قواعد البيانات.
- استخدم المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد علي الكمبيوتر أو التي تعتمد غيرها.
- استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية بطرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية.
- استخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة وفروعها وبينها وبين الأفراد.
- سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توجهات الموظفين والمستفيدين والمنظمات الإدارية.
- إمكانية إدارة كافة التعاملات مع إدارات فرعية داخلية أو إدارات الجهات ذات العلاقة عن طريق شبكات الانترنت.
- تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية تنقلها الى مصاف المستقبل

- أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:
  - معالجة الكلمات.
  - البريد الالكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.
  - التحاور عن طريق الكمبيوتر.
  - قواعد بيانات إدارية مختلفة.
  - التطبيقات الأخرى.

وبذلك نجد أن الأتمتة أو الميكنة الجديدة ستساعد في انجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم بعضا أو مع البيئة المحيطة عن طريق الكمبيوتر والاتصالات.

ويمكن تناول بعض مفاهيم الاتصالات الحديثة(تكنولوجيا الاتصالات) فيما يلي:

- الاتصالات وسائل تساعد على نقل البيانات بين أماكن معالجة البيانات المختلفة،وتربط بين المستخدمين في أماكنهم من خلال أجهزة الكمبيوتر كنظم خطوط الطيران ونظم حجز الفنادق،وتكون فيها وحدة المعالجة المركزية بعيدة جداً عن أماكن إدخال البيانات التي تعتمد على وسائل الاتصالات في نقل هذه البيانات،وتتطور تكنولوجيا الاتصالات يوماً بعد يوم حتى أصبحت هناك شركات متخصصة في تصنيع وبيع خدمات الاتصالات.
- منظومة تضم كافة الوسائل من الاتصالات السلكية واللاسلكية الضرورية لانتقال المعلومات من مكان تخزينها إلى المستفيدين بها.
- معدات إلكترونية تساعد الحاسب على الاتصال بحاسب آخر من خلال جهاز اتصال لنقل البيانات والمعلومات لإعادة تخزينها عنده، وأصبح من الممكن أن يتم هذا الاتصال الآن باستخدام الاتصال التليفوني أو اللاسلكي أو عبر الأقمار الصناعية، على أي مسافة بسطح الكرة الأرضية عن طريق معدات يمكنها تحقيق الاتصال بشكل جيد.
- مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات التي تسهل إدخال نظم الاتصال لنقل المعلومات، وعندما يتم الاتصال تستطيع مشاركة هذه المعلومات وهذه المشاركة يمكن أن تكون وجهاً لوجه أثناء الاتصال أو أثناء التحكم في الاتصالات عن بعد.

- عملية تبادل طرفين المعلومات دون أن يلتقيا أبدا أى تعنى التبادل الإلكتروني للمعلومات في أي شكل كالصوت والصورة والكلمات والرسوم وغيرها من مكان إلى آخر.

ويكون الإرسال والاستقبال من خلال ربط حاسب إلكتروني أو أكثر بوحدات طرفية للمدخلات والمخرجات ومجموعة أخرى من الأجهزة المساعدة .

ويمكن تناول أهم مكونات تكنولوجيا الاتصالات في الأتي :

- الحاسبات الإلكترونية: وحدات التشغيل المركزية أو الحاسب مركزي، الذي يتم تحديده ليتصل بالنهايات الطرفية التي تترابط مع بعضها من خلال شبكة الاتصالات لإرسال واستقبال الرسائل.
- قنوات الاتصال: تتصل الحاسبات مع بعضها بالنهايات الطرفية عن طريق قناة الاتصال لنقل الرسائل واستقبالها من خلال كابلات التليفونات أوصلات الأقمار الصناعية بواسطة وحدات نقل أو تشفير، وتقوم تلك الوحدات بتحويل البيانات من الشكل الرقمي للشكل التناظري طبقا لاتجاه سريان البيانات وتقوم بفك الشفرة للبيانات التي يتم استقبالها أو تشفير البيانات التي يتم نقلها.
- النهايات الطرفية: كالميكرو كمبيوتر أو الطرفيات المرئية، وتعمل على الاتصال في الاتجاهين لذا لابد من تواجد أجهزة للمدخلات والمخرجات.
- برامج مراقبة شبكة الاتصال: التي البرامج التي تراقب وتدير أنشطة ووظائف الشبكة، وتقوم بتنظيم عملية الإرسال والاستقبال لجميع أنواع البيانات والمعلومات.

لذلك تقوم المؤسسات والمنظمات بشراء أجهزة ومعدات الاتصالات المختلفة لنقل البيانات من نفس المصادر التي تورد لها أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها أو تتعامل مع شركات متخصصة في معدات وسائل الاتصالات.

وتعتبر وسائل الاتصالات متشابهة فيما بينها كالتليفون وهو امتداد لاستخدامات الاتصالات مع الكمبيوتر، ويمكنك أن تتصل من خلال جهاز الكمبيوتر التابع لك بآخرين أو بالمؤسسة من خلال أجهزة الكمبيوتر الموجودة بها عن طريق نظم الشبكات داخل المؤسسة. وتتعامل وسائل تكنولوجيا الاتصالات مع بعضها عن طريق معدات الاتصالات الالكترونية، التي تربط بين أجهزة الكمبيوتر الموجودة بالشبكات المحلية والشبكات الواسعة

عن طريق أجهزة الخادمات أو الأجهزة الملحقة بها، وتستخدم معها مفاتيح الاتصالات الرقمية وبوابات التوجيه ومركز الإشارات مع المعالجات وأجهزة التحكم الخاصة بنظم مختلفة للتشفير خلال نقل واسترجاع المعلومات.

3- شبكات الإدارة الالكترونية

تقترب أركان المعمورة وتندمج مع بعضها عبر الكابلات الأرضية والبحرية والألياف الضوئية، ويتوقع البعض حدوث أزمة مرور للأقمار الصناعية التي تزاحمت في ارتفاعها الثابت بالنسبة للأرض، ولحقت صفة عن بعد للعديد من الأنشطة والأعمال كالمؤتمرات عن بعد والتعليم عن بعد وغيرها، التي تحرر الإنسان تدريجيا من قيود المكان وتوسع دائرة الاتصالات له وجعلت الجميع يتقارب عبر آلاف وملايين الأميال.

وتعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا وسببا في تطبيق الإدارة الالكترونية , وإدارة هذا الكم الهائل من والبيانات المراد نقلها من وحدة أو مؤسسة لأخرى،وساعدت تطورات تكنولوجيا الاتصالات بين الحاسبات كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من كمبيوتر لأخر , وأصبحت المشاركة في المعلومات والبرامج أمرا يسيرا جدا.

- تعتبر الشبكات عبارة عن دوائر وخطوط اتصالات تترابط مع بعضها البعض عن طريق مقاسم ذات مواصفات محددة تعتمد على متطلبات ونوعية الخدمات المراد تقديمها، وتخصص هذه المقاسم لنقل البيانات والصوت والصورة، واعتمدت اعتماداً كليا على هيكل الشبكة الهاتفية التي بدأ معها استخدام شبكات الحاسب الآلي على نطاق واسع، وأنشئت شبكات لنقل وتبادل المعلومات يتوافر فيها الموثوقية والسرية في نقل البيانات.
- سلسة أو مجموعة من النقاط أو العقد المرتبطة ببعضها عن طريق مسارات للاتصال، ويمكن أن تتضمن الشبكة داخلها عدة شبكات ثانوية أو تصبح هي نفسها جزء من شبكة أكبر، وشبكات الحاسب تكون عبارة عن توصيل جهاز كمبيوتر أو أكثر معا من اجل تبادل المعلومات.
- حاسبين أو أكثر متصلين معاً من أجل مشاركة الموارد وتبادل ملفات البيانات وتوفير الاتصالات الإلكترونية، ويتم ربط الحاسبات داخل الشبكة عن طريق كوابل وخطوط تليفون أو أقمار صناعية للاتصالات أو حزم الأشعة تحت الحمراء.

ويمكن تناول أهم التعريفات لمفهوم شبكات الاتصالات على النحو التالي:-

وتقوم شبكات الاتصالات على مجموعة من الأوساط الخاصة السلكية أو اللاسلكية، كخطوط الهاتف أو الكوبل المحورية أو كوابل الألياف الضوئية ونظم الميكروويف والأقمار الصناعية للاتصالات.

ويمكن تقسيم وسائط الاتصال الشبكي للإدارة الالكترونية إلي نوعين رئيسيين وهما:

- الوسائط السلكية: وتحتوى على خطوط التليفون التي تقوم باستقبال الإشارات الرقمية من الحاسب وتحويلها الى إشارات تناظرية والعكس، والكابلات المحورية وهى أسلاك متوازية تتحد في محور واحد له قدرة عالية على نقل البيانات وتكون ذات سعة أكبر من خطوط التليفون، ومن أشهر هذه الأشكال ما يلي :

- الأسلاك المزدوجة المجدولة Twisted-Pair wire:رخيصة الثمن , وسهلة التمرير بين المكاتب وعيبها نطاق ذبذبتها أثناء نقل المعلومات.

- كابلات محوريةCoaxial Cable:تنقسم إلي الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي، والكابل المحوري ذو الحيز العريض

- كابلات الألياف الضوئية Fiber Optics : تعتمد على ضوء أشعة الليزر وليس على الكهرباء ويمكنها نقل كمية هائلة من البيانات بسرعة عالية تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية.

- الوسائط اللاسلكية: تعد وسيلة متقدمة في نقل البيانات والمعلومات عن طريق موجات الراديو وموجات الأشعة تحت الحمراء وهى موجات متناهية الصغر وعالية التردد وتنقل كميات كبيرة من البيانات والرسائل الصوتية وقد زاد انتشارها حاليا وتتعامل معها العديد من شبكات المعلومات كالميكروويف Microwave،والأقمار الصناعية. Satellites.

ويتم اختيار شبكة الكمبيوتر طبقا لمجال التطبيق المستخدم ويمكن أن يضم قاعدة بيانات مركزية يرتبط بها عدد من النهايات الطرفية الموزعة بمناطق مختلفة، وقد تحتوى تطبيقات قواعد بيانات الشبكة على نظم معلومات علمية أو وثائقية، لذا يحتاج أن يكون هناك بكل مكان أو موقع كمبيوتر خاص ليستقبل ويرسل البيانات ويتم الارتباط بينهم عن طريق الشبكة الموجودة بها. وتتضمن شبكات الإدارة الالكترونية مجموعة من أجهزة الكمبيوتر التي

تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدمين المكاتب والوحدات الإدارية المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينها .

وتعمل جميع الشبكات على تحقيق الآتي:

- ربط مجموعة من الحاسبات الشخصية معا أو مع حاسب كبير .
- تنظيم جميع أجهزة الحاسبات معا بحيث تشكل نظاما واحدا.
- ربط جميع خطوط الاتصالات بالنظام سواء كانت سلكية أو لاسلكية.
- المشاركة في البرمجيات والمعلومات وقواعد البيانات.
- دمج الموارد المتاحة لنقل البيانات والمعلومات التي تتمثل في المعدات والبرامج.
- رفع كفاءة التشغيل ودعم صنعة القرارات من خلال.
- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
- تطبيق المعالجة الموزعة, أي توزيع المهام علي عناصر الشبكة لسرعة الانجاز.

ويوجد العديد من شبكات الكمبيوتر ذات التقنيات الحديثة التي ترتبط معا لتشارك في المعلومات ومصادرها، وتترابط شبكات الكمبيوتر بواسطة خطوط أو مسارات الستالايت أو الراديو أو بعض التقنيات الجديدة لمعدات الاتصالات، والشبكات بصفة عامة تنقسم إلى ثلاث فئات من الشبكات والفئات الثلاثة يتوقف تعريفها على مجموعة من العوامل، كحجم الشبكة والمسافة التي تغطيها الشبكة وأنواع الخطوط التي تستعمل في الربط ونوع المؤسسة التي يتم تركيب الشبكة بها ونوع المعلومات المراد نشرها على الشبكة.

ويمكن تحديد أهم أنواع شبكات الاتصالات في الإدارة الالكترونية في الأنواع التالية:

- الشبكات النجمية: وتعد ابسط الشبكات .
- الشبكة الحلقية: تصل الحاسبات معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي.
- الشبكة الخطية: تترابط الأجهزة ومحطاتها بواسطة كابل اتصال خطي مفتوح الطرف ومزدوج الاتجاه.
- الشبكات اللاسلكية:تمثل نظاما مرنا لتوصيل البيانات وتستخدم كبديل للشبكة السلكية، وتستخدم في مجالات عديدة منها مجال الصحة والتعليم والتصنيع، وتتسم الشبكات اللاسلكية بالعديد من السمات لشهرتها في التقنية الحديثة.

سمات الشبكات اللاسلكية :

- بسيطة ومرنة في التركيب وسريعة
- سهولة نقلها ومنخفضة النفقات.
- تتدرج في تركيب الشبكات الفردية لعدد من المستخدمين داخل الشبكة الأساسية.
- تتعامل مع تقنية البث الموجي المحدود الذي يستخدم نظام الراديو لبث البيانات وإرسالها بتردد موجي محدد،وتقنية البث الموجي واسع النطاق: الذي يقوم علي التردد الموجي واسع النطاق كتقنية التردد المتغير واسع النطاق،وتقنية البث الموجي بالتوالي،وتقنية البث بالأشعة تحت الحمراء التي تستخدم ترددا فائقا اقل من الضوء المرئي في القطاعات الالكترومغناطيسية في حمل ونقل البيانات.

- شبكات العاصمة أو المدينة: Metropolitan Area Network (Man): وتتكون شبكات العاصمة من مجموعة من أجهزة الكمبيوتر المنفصلة الموجودة في مدينة وفروعها، وهذا النوع من الشبكات عادة يكون لغرض خاص بالشبكة المتعلقة بها، وتكون في بعض الأحيان جسر للشبكة المحلية التي تدار بواسطة منظمة واحدة مشتركة مع مجموعة هيئات أو مكاتب متعددة تكون هذه المنظمة هى الوسيط الذي يربط بين فروع هذه المكاتب أو الهيئات داخل المدينة الواحدة أو مع مصادر مشتركة تستخدم نفس المعلومات.

- شبكة العمل المحلية المنطقة المحلية Local Area Network (LAN): وتغطى شبكة المنطقة المحلية مساحات صغيرة في مبنى منظمة ما وترتبط ببعضها عن طريق الكابلات مثل ربط المكاتب في منظمة الأعمال، وربط الإدارة بأي أطراف أخرى بالمنظمة وإتاحة الفرصة لإفادة المستخدمين بالمؤسسة من البرامج والبيانات في وقت واحد، وتكون على مسافة مربع أو ميل أو أقل، ويترابطا معا من خلال الملف الموجود على الجهاز الرئيسي.

وتتكون الشبكات المحلية من مجموعة من المعدات الأجهزة يتمثل أهمها فيما يلي:

- الخدمة الرئيسي Main Server : الكمبيوتر الذي يطلق عليه السيرفر أو الجهاز الوسيط ويقوم الجهاز بالتحكم باستخراج برامج خاصة تسمي برامج تشغيل نظام الشبكة .

- محطات العملWork Stations:محطة الاتصال،ويكون من أجهزة الكمبيوتر الشخصية التي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها.
- الأجهزة الملحقة Peripherals Equipment :وتتمثل في منظم الملفاتFile Server الذي يربط وحدة الأقراص الصلبة بالشبكة وينظم استخداماتها بتخصيص قطاع منها لكل مستفيد مع الملفات المشتركة،ومنظم الخدمات Utility Server الذي يربط الأجهزة الملحقة بالشبكة وينظمها كالمودم الذي يربط عناصر الشبكة بالهاتف،ومنظم الطابعات Printer Serverالذي يربط الطابعة بالشبكة ويسمح بالمشاركة في استخدامها،وبوابة الاتصالGetaway أو جسر الاتصال Bridgeوذلك لتوصيل الشبكة المحلية بشبكة أخري والراسمات .
- الكابلات والبطاقاتCards & Cable :المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة ببعضها ببعض وتجعلها تستخدم بكفاءة وفاعلية.
- شبكة المنطقة الواسعة Wan World Wide Net Work : وتصمم شبكة المنطقة الواسعة لتخدم آلاف ومئات الأميال مثل الشبكات العامة والخاصة المتنقلة وشبكات التليفونات الدولية، كشركات ومكاتب داخل الولايات الأمريكية، وتكون بعض هذه الشركات متصلة بشبكة محلية فيما بينهم ومع غيرهم على موقع داخل الولاية، ويتصلوا بشبكة العاصمة أو المدينة وبعض من هذه الشركات تتصل بالشبكة العالمية الإنترنت، وتنتشر هذه الشبكة في أماكن كثيرة ومتباعدة وتغطى مساحات كبيرة وتتصل ببعضها البعض عن طريق خطوط الاتصالات كما الحال في المنظمات المختلفة، وتغطى مناطق جغرافية كبيرة ممتدة بين الدول والأقاليم حول العالم وتستخدم كوابل مخصوصة عابرة للمحيطات ووصلات مجهزة للقمر الصناعي لربط هذا النوع من الشبكات.

▪ شبكة الانترنت: تعد الإنترنت بلا منازع شبكة الشبكات أو الشبكة الأم التي ضمت في جوفها مئات الآلاف من الشبكات لتبادل المعلومات، وتعمل على ضمان تدفق المعلومات للأعضاء بالإضافة لاستحداث وسائل متكررة من أجل سهولة التنقل وانسياب مرور البيانات عبر الشبكات، فحلت بناء شبكة الإنترنت عن طريق الاندماج بين مكونات عتاد الكمبيوتر والبرمجيات والاتصالات، وتوارت عن الأنظار تلك المكونات المدمجة في

إطارها ليظهر سريان المعلومات خلال الشبكة وأصبح الإنترنت بحق نافذة الإنسان على عالمه ووسيطة الجديد الذي بدا له من خلال واقعه ليتعامل معه ويمارس فيه معظم الأنشطة العلمية والذهنية.

ويمكن تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالانترنت من خلال ما يلي:

- شبكة الشبكات التي يصفها البعض أنها شبكة طرق المواصلات السريعة الخاصة بنقل البيانات والمعلومات،ويتضح لنا أنها شبكة من الحاسبات على نطاق واسع ترتبط مع آلاف من الشبكات المحلية المتخصصة المتواجدة في كل أرجاء العالم سواء كانت شبكات أكاديمية أو حكومية أو تجارية أو حتى شخصية.
- أضخم شبكة معلومات إلكترونية في العالم التي تتضمن عدداً هائلا من مراكز المعلومات وقواعد البيانات من مختلف أنحاء العالم وتربط بين ملايين الأجهزة، ويشارك المستخدمين فيها بالمعلومات والبيانات المختلفة بسهولة وسرعة ويطلق عليها شبكة خيوط العنكبوت، بسبب ترابط المعلومات داخل الشبكة كخيوط العنكبوت في تشابكها وتداخلها وقدرتها على الانتقال بسهولة فيما بينها.
- شبكة باتساع العالم من الحاسبات وشبكات الحاسبات في المنشآت الخاصة والعامة والمصالح الحكومية والجامعات والتي من خلالها تمكن الناس بمشاركة الملفات وإرسال الرسائل الإلكترونية والتداول السريع لكم هائل من المعلومات المتنوعة في جميع المجالات.
- الشبكة التي تنتشر في أماكن كثيرة ومتباعدة وتغطى مساحات كبيرة وتتصل ببعضها البعض عن طريق خطوط الاتصالات كما الحال في المنظمات المختلفة، وتغطى مناطق جغرافية كبيرة ممتدة بين الدول والأقاليم حول العالم وتستخدم كوابل مخصوصة عابرة للمحيطات ووصلات مجهزة للقمر الصناعي لربط هذا النوع من الشبكات.

وتعتبر شبكة الانترنت من احد واهم العوامل التي ساعدت علي انتشار الفكري الإداري للإدارة الالكترونية وفقا لبرتوكول TCP/IP،حيث يمكن الوصول للشبكة في أي بقعة من الأرض حين توفر الكمبيوتر.

4- تكنولوجيا المعلومات

يعمل التطور التكنولوجي على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، الذي يعتبر مزيج من تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات هي الزاد الرئيسي للتطور التكنولوجي وهكذا ستستمر في المستقبل، الذي يطلق عليه عصر المعلومات وعصر العلم المؤسسي الضخم. وكون تكنولوجيا المعلومات صناعة ناشئة تحقق معدلات للنمو والارتقاء التقني لها لم يكن لها مثيل من قبل والنجاح فيه مرهون بحسن استغلالنا لجميع الموارد وخاصة الموارد البشرية، وتعكس الخريطة الجيومعلوماتية في وقتنا الحاضر ثلاث مشاريع أساسية في حياة العالم الآن، تتمثل في التالي :

- المشروع الياباني لحوسبة العالم الواقعي.
- المشروع الأمريكي لتطوير نظم الكمبيوتر والاتصالات عالمية الأداء
- المشروع الأوربي وتمثله المرحلة الثانية لبرنامج البحوث الإستراتيجية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وكل هذه المشاريع تعمل لدمج روافد التكنولوجيا في وحدة متكاملة، وتهدف إلى تسلسل العلاقة بين الإنسان والآلة حتى يصبح الحوار طبيعيا ومتناغما.

ويمكن تناول المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات:

- المدى الواسع من التكنولوجيا المتضمنة لمعالجة وتداول المعلومات كأجهزة الكمبيوتر والبرمجة ونظم الاتصالات الجديدة، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي المتصل بالإعلام والمعلومات وتكنولوجياتها المتنوعة المتمثلة في التليفون المصور الذي اقتحم مجالات كثيرة وينقل صور وصفحات الصحف والمجلات والأقمار الصناعية في ثوان.

اكتساب ومعالجة واسترجاع ونشر المعلومات عن طريق التكامل بين أجهزة الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة، وتلعب دور فعال في تطور المنشات والأعمال التي تواجه نمو متزايد ومطرد في حجم البيانات المراد معالجتها، ونجد أن نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر تحقق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

- أجهزة الحاسبات الإلكترونية وأجهزة التخزين المساعدة، التي تتضمن البرامج والتطبيقات ووسائل الاتصال.
- خليط من أجهزة الكمبيوتر ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية وتقنيات المصغرات الفيلمية والاستنساخ التي تتمثل في مجموعة كبيرة من الاختراعات

والتكنيك الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشرى.

- وسيلة لجمع وتخزين ومعالجة وبث واستخدام المعلومات ولا يقتصر ذلك على التجهيزات المادية أو المرنة، ولكن تتطلع إلى توظيف دور القوى البشرية في كيفية تطبيق هذه التكنولوجيا لتحقيق غايات محددة.
- التكنولوجيا المعلومات التي تعمل على استخدام خدمات الأجهزة والبرمجيات بمساعدة البنية التحتية التي تدير وتوصل المعلومات باستخدام الصوت والبيانات والفيديو وما تتضمنه تكنولوجيا المعلومات.

وترتبط تكنولوجيا المعلومات بالتجهيزات المادية للحاسبات ونظم الاتصالات والبرمجيات وتطبيقاتها المعلوماتية بالإضافة إلى برامج إدارة قواعد البيانات.وتتنوع وتختلف حسب نوع المجال الذي يدير نظم المعلومات التي تعمل فيها المنظمة أو المؤسسة كالمجال العلمي والبحثي والتربوي ومجال المعلومات الجغرافية والتعليمية والإدارية والعسكرية أو غيرها.

ويمكن تحديد أهم عناصر تكنولوجيا المعلومات فيما يلي :

- أجهزة وبرمجيات الحاسبات Computer Hardware & Software:وتعنى نظم الكمبيوتر بأنواعها الموجودة حالياً بالإضافة إلى برمجيات نظم التشغيل وبرامج التطبيقات المكتبية وبرامج الخدمات العامة والخاصة المصممة لخدمة وإدارة أعمال المؤسسات.
- تكنولوجيا إدارة قواعد البيانات Database Management Technology:وتتعلق بأنظمة قواعد البيانات وإدارتها وإعداد تطبيقات التعامل مع بيانات ومعلومات القاعدة.
- تكنولوجيا الاتصالات والشبكاتCommunication Network Technology: ترتبط بالتقنيات الآلية الحديثة للتعامل مع جميع أنواع الشبكات لنقل وتبادل البيانات والمعلومات عن طريق ووسائل الاتصالات الحديثة.
- الموارد البشرية Human Resources:وتتوقف على القوة البشرية المتخصصة في إعداد وتحليل النظم الآلية للمعلومات وتصميمها وصيانتها وتطويرها، بالإضافة إلى القوة البشرية المدربة من المستخدمين المتخصصين وغير المتخصصين.

ويمكن توصيف تكنولوجيا المعلومات بالنظم والتقنيات المستخدمة في جمع وتوصيل ومعالجة البيانات والمعلومات والتصرف بناء عليها. لذا تتحول التكنولوجيا إلى الأنظمة الرقمية التي تتحكم في معظم النظم الحالية نتيجة للتطورات الهائلة في نظم المعلومات والاتصالات التي نشهدها اليوم.

ويواكب ثورة المعلومات استحداث أفرع وتطبيقات جديدة للمعرفة، وتتعاظم تطبيقات المعلومات لأفرع جديدة وصار لزاما علينا أن نأخذ بتعاليم وتطبيقات هذه الأفرع وأن نتحول إليها بآليات العصر واستعمال أدواتها ومن أمثلة التعامل مع الكمبيوتر دفع الفواتير والحصول على بعض السلع من خلال بطاقة الائتمان أو التعامل مع البنوك أو حجز تذاكر الطيران أو عمل مؤتمرات عن بعد، والعمل الواقعي مع الكمبيوتر يدار بواسطة مبرمجين ومدخلين البيانات ومديرين عمليات أنظمة الكمبيوتر والنظم المرتبط بها، وأصبحت أجهزة الكمبيوتر اليوم أيسر استخداماً لكل فرد.

ونجد أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تقدم طرق جديدة للأعمال داخل المنظمات من أجل التنافس مع الآخرين مثل:

- منتجات تكنولوجية جديدة.
- مشاريع جديدة لتكنولوجيا المعلومات.
- عملاء جدد وإنشاء علاقات جديدة تساعد على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات

ويمكن تناول أهم مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الالكترونية فيما يلي:

- ♦ إنتاج الأوعية المسجلة الكترونياً:تتمثل في معلومات الوثائق المصورة أو المكتوبة التقليدية التي يتم إعادة إنتاجها وإعدادها للنشر والتخزين والنسخ الالكتروني.
- ♦ برامج تطبيقية في مجال المعلومات:يتم استخدام تطبيقات الكمبيوتر لتخزين ومعالجة البيانات واسترجاع المعلومات وتنظيمها الكترونيا لنقلها وعرضها بواسطة تقنيات نظم التعامل مع البيانات والمعلومات كتطبيقات معالجة الكلمات وقواعد البيانات وأوعية التخزين الضوئي.
- ♦ تطبيقات لنظم الاتصالات عن بعد:تعمل أجهزة وبرامج تكنولوجيا المعلومات على نقل وبث الأشكال والصور والرسومات والأصوات مع نقل المعلومات المرتبطة بالنصوص الكاملة، كما أتاحت البحث في نظم قواعد بيانات شبكات المعلومات بصورة سهلة للإطلاع على المعلومات والتعامل معها.

- بناء قاعدة عريضة من المستخدمين النهائيين للتفاعل مع أنظمة التكنولوجيا، وإنشاء فرص لتحسين مستويات الإدارة من خلال الدمج بين الإدارة ونظم التكنولوجيا.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات وإمكانياتها الفائقة التي تنتجها تطبيقات الحاسب في الإدارة لتمكين المديرين من توظيفها بفاعلية وكفاءة أكبر للحد الذي انعكس على طرق ونمط طبيعة الإدارة.
- تقديم الدعم للإدارات الفرعية كإدارة الإنتاج أو إدارة الأفراد أو الإدارة المالية أو إدارة التخطيط والمتابعة، وظهرت الحاسبات الآلية كوسيلة أسرع وأدق وأكثر مرونة من الطرق اليدوية للتعامل مع الكم الهائل من البيانات والمعلومات.
- مجالات نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، التي تقوم على أساس تطوير الأداء الوظيفي في مجالات التعليم والإدارة وتشتمل على بعض التطبيقات (كالميكنة الإدارية ونظم الاتصالات، وقواعد البيانات، والتوثيق الضوئي، ونظم المعلومات الجغرافية، وبنوك الخبرة)
- مجالات التخطيط والإدارة ونظم المعلومات الإدارية المتكاملة،، ومجالات البحث والتعليم والتدريب و مجالات التقويم والتقييم وتطوير المناهج، ومجالات حفظ ونقل البيانات والمرسلات بين الأقسام والقطاعات والاتصالات الداخلية والخارجية ويوجد العديد من المجالات الأخرى التي يمكن أن تعتمد على آليات التكنولوجيا المعاصرة
- نظم المعلومات الإدارية المبنية على الكمبيوتر، ونظم إدارة الأزمات والكوارث،وتطبيقات لبرمجيات المباريات الإدارية التي تقوم على سلسة من التمارين المتتابعة لتحاكى مراحل وجوانب اتخاذ القرارات في العملية الإدارية، لتصبح قادرة على تعظيم مشاركة المتدربين وصقل مهارتهم العلمية في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة
- تطبيقات نظم المعلومات في إطار مدخل الذكاء الاصطناعي لتصميم وبناء قاعدة المعرفة لتوفير الخبرة الموضوعية في مجال التخطيط لتوظيف الخريجين لتطوير التعليم

ويوجد العديد من التطبيقات التي يمكن تناولها داخل مجال الإدارة التربوية بشكل عام وعلى جميع مراحل عملية اتخاذ القرار وجميع العمليات الإدارية. ويكون ذلك من خلال بعض الاعتبارات العديدة، ويظهر بذلك الارتباط كبير بين علوم تكنولوجيا المعلومات وعلوم الإدارة فيما يسمى بعلوم الإدارة الحديثة كنظم الإدارة المتكاملة Integrated Management System

5- القوى البشرية العاملة بالإدارة لالكترونية

ترتبط نوعية القوى البشرية بنوع الإدارة وأنماطها ومنهج الإدارة المستخدم بها ومن ناحية أخرى ترتبط بالفكر الإداري ومدارسه ومداخله، وقد مر تطور الفكر الإدارة المرتبط بالأفراد داخل القطاعات العامة والخاصة كأحد حركات التغير في الجانب الوظيفي سواء كانت وظائف إدارية أو فنية مهنية .

من أهم دواعي التطوير الوظيفي للأفراد كقوى بشرية لأي منظمة من المنظمات.

- انتشار نظم ونماذج جديدة لمداخل الفكر الإداري الحديث
- الاستجابة للمعرفة الجديدة ومشكلات الإنتاج والتوزيع والتصنيع والتحضير لها
- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصاً الانترنت وخدماتها الاقتصادية الدولية.
- الاستجابة للمتغيرات العالمية وزيادة التكتلات الاقتصادية العملاقة وتغير هياكل العمالة
- التغيرات السياسية والتشريعات الحكومية التحول نحو اتجاهات الخصخصة
- تغيرا لأساليب والهياكل الإدارية والإنتاجية وأنماط التدريب الإداري والمهني.
- الالتزام الإداري في المنظمات المعاصرة بمنطق التطوير والتحسين المستمر
- تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكولة لهم والمحاسبية على النتاج
- استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات.
- زيادة التركيز على محددات السلوك الإنساني من أجل استثمار تلك المعرفة لتوجيه العاملين لخدمة أهداف المنظمة بالدرجة الأولى وليس من أجل تحقيق مصالحهم هم أيضا.

وتسعى الإدارة الجديدة لصنع التغيير واستثماره لتحقيق أهدافها، ومن ثم فإن إدارة القرن لا تكتفي بالتعامل مع المتغيرات حال حدوثها ولكنها تعمل على حشد الطاقات والإمكانيات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق لإحداث أقصي تأثير ممكن في مجال العمل لتحقيق التقين والتفوق المعتمرين على.

وتهتم الإدارة الجديدة إدارة القرن الواحد والعشرين بالاستثمار في كل التقنيات والمفاهيم الصاعدة والتي ترتكز على القدرات الذهنية والطاقات المعرفية للفرد في حين

يتجمعون في فرق متجانسة متناغمة الأمر الذي يحقق زيادة عالية في طاقات الإبداع والابتكار والإنجاز لمجموع الأفراد لإثراء قدراتهم ومهاراتهم، ويتركز اهتمام الإدارة الجديدة بالجانب الفكري والطاقات المعرفية للأفراد ومن ثم تسعى إلى تعظيم استفادتها من رأس المال الفكري المتاح لها.

ويمكن تناول المفاهيم الخاصة بالقوى البشرية للإدارة الالكترونية على النحو التالي:-

- أحد أهم مكونات رأس المال الفكري والمعرفي التي تتمثل في العاملين والمتخصصين في إدارة النظام وحقول العلوم النظرية والتطبيقية وتكنولوجيا الاتصال حيث هم العامل الأهم في تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة, ومصدر الابتكار والإبداع التنظيمي والتكنولوجي.
- الأشخاص الملائمين الذين يقومون بمساندة الإدارة الالكترونية بالمنظمات بصفة عامة وخاصة المنظمة الرقمية في أداء وظائف ومهام تكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة لبناء وتحقيق الأهداف المطلوبة
- الطاقات والخبرات البشرية المتوفرة في البلد والتي يتوقع لها أن تؤدي دورا مهما في نشر وتعميم واستيعاب تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي.
- قوى بشرية تتناسب مع نوعية الموارد البشرى المطلوبة بالمنظمة ويتميز مستواهم الفكري ومدى القدرة في التوافق مع الظروف العامة الخارجية والتي تتسم بالمرونة
- القوى العاملة في أي مجتمع من الأفراد القادرون على العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية سواء في الأعمال المهنية أو الفنية أو الإدارية على مختلف المستويات وهم يساهمون بصورة مباشرة وغير مباشرة في عمليات الخدمات والإنتاج .

وتعتبر القوى البشرية هم ثروة المجتمع الحقيقة والعنصر الأساسي لتحقيق التقدم والنمو،حيث تحرص الدول والمنظمات على تنمية وإعداد العنصر البشرى في عصرا لتقنية المعلوماتية بمختلف الوسائل والطرق لإعداد قوى عاملة قادرة على الإبداع والابتكار والتميز لتتعامل مع آليات ونظم الإدارة الالكترونية من جميع الجوانب الإدارية والتكنولوجية والفنية .

ومهما تغيرت منظمة المستقبل فإن البشر أو الموارد البشرية سوف يعتبرون دائما المورد الرئيسي للمنظمة أما الموارد الأخرى كرأس المال تعتبر تسهيلات كالإنتاج والمعلومات والتكنولوجيا، فإنها علي الرغم من أهميتها فلا معني لها بدون قوي عاملة تتسم بالمهارة والكفاءة والتجديد والفعالية.

ويغلب على تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة فئات نوعية من العاملين من ذوي المعرفة والمهارة والتقنية، و وفي هذا الصدد يمكن تصنيف أنواع فئات القوى البشرية اللازمة للإدارة الالكترونية على النحو التالي:

ويمكن تحديد أهم تصنيف لفئات القوى البشرية في الإدارة الالكترونية على النحو التالي:

- فرق التقنية الموجه: ويطلق عليهم شريحة المنفذون، وتضم هذه الشريحة نخبة من المتخصصين في مجالات الهندسة والحاسبات والمعلومات والاتصالات والإعلام ومتخصصين في تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بالإدارة للتعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، واهم مهماتهم :
  - مسئولة عن بناء برامج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتهيئة مستلزماتها
  - إعداد مشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، وبشكل خاص الإدارة والحكومة الالكترونية
  - بناء القدرات المحلية داخل المنظمة في تكنولوجيا المعلومات.
- فرق العاملين الإداريين المتميزين ذو المعرفة والمهارة، ويطلق عليهم شريحة المشغلون التي تعاملت مع تقنيات الحاسوب منذ وقت مبكر وامتلكت خبرة جيدة في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وهم الأكثر تقبلا لنمط الإدارة الالكترونية،ولا يشترط بهم أن يكونوا بمستوى الشريحة الأولى من ناحية التخصص والتأهيل، ومن أهم مهامهم
  - مهمة تشغيل برامج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التابعين لها،
  - استخدام آليات تقنية المعلومات في عمليات الإدارة لتجهيز الأعمال والمعلومات على كل المستويات
  - إعداد التقارير الإدارية الالكترونية ومتابعة مستمر

- الجمهور المستفيدون: وهم اكبر واهم الفئات ، فضلا عن كونها تؤدي دور الحَكم النهائي على مدى نجاح تطبيقات الإدارة الالكترونية من خلال خدماتها المتاحة ، وتتفاعل هذه الشريحة مع هذه التطبيقات ويعد حافزا مهما لتطويرها بشكل مستمر، وفي ذات الوقت قد تفشل معظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات عندما يعجز المجتمع أو الجمهور عن التعامل معها بسبب الأمية في مجال الحاسوب، أو عدم توفر الإمكانات المادية اللازمة لشراء الأجهزة الضرورية للتواصل مع الخدمة.

رابعا- أنظمة معلومات الإدارة الالكترونية

تطورت العلوم والتكنولوجيا بعد الحرب العالمية الثانية وتطور معها أساليب تخزين واسترجاع البيانات، ومرت بمراحل متعددة منذ ظهور تكنولوجيا الكمبيوتر، وظهرت مصطلحات جديدة منها ملفات البيانات وبنوك المعلومات وقواعد البيانات التي شاع استخدامها في أوائل السبعينيات من هذا القرن، وساعد ذلك على التوافق بين البيانات والبرامج.

وأصبح النمو متوافق بين البيانات ونظم قواعد المعلومات وقواعد البيانات ومستويات البرمجة لتنشيط قائمة بالتسهيلات لاستخدام نظم قواعد البيانات على الخط المباشر لإدارة معلومات أي منظمة. ويعد التغير المصاحب لآلات الحاسبات الالكترونية هو العنصر الأساسي في نظم المعلومات وله الفضل الكبير في انتشار المكننة داخل الإدارات والمؤسسات، ونجاح الإدارة الالكترونية يتطلب توفر نظم معلومات متنوعة تعمل على توفر البيانات والمعلومات المطلوبة لانجاز المهام سواء كانت داخل الإدارات أو بينهما وبين أجهزة معنية أو موظفين أو مستفيدين.

وتعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة لدعم وإدارة وظائف برامج المشروع، وقد بدأت نظم المعلومات قبل إدخال الكمبيوتر بفترة طويلة من الزمن،ونشأت في باد الأمر بإدارة الحسابات ومجالات الإدارة الأخرى، وبعد انتشار استخدام الكمبيوتر وسهولة استعمال المعلومات والحصول عليها والتعامل مع البيانات بكميات كبيرة متاحة للاستخدام من قبل المنظمة ككل ظهرت أهمية وضرورة نظم المعلومات بجميع المستويات الإدارية .

1- ماهية أنظمة معلومات الإدارة الالكترونية :

يعتبر النظام هو الأسلوب العلمي للتحقيق الذي يتبنى صياغة الفكرة واختبارها وتطبيق النتائج التي تسفر عنها، فالمنهج العلمي لحل المشاكل هو تحليل النظم في أوسع معانيها، فالبيانات لا قيمة لها حتى يتم جمعها في نظام يقوم بتوفير المعلومات. حيث يشبه نظام المعلومات نظام الإنتاج الذي يتعامل مع المادة الخام ليحولها إلى منتج نهائي ويستخدم بواسطة المستفيدين،ونظام المعلومات يستخدم البيانات الخام كمخرجات يتم استخدامها بواسطة المستفيدين أو يعاد استخدامها مرة أخرى كمدجلات للحصول عنى معلومات جديدة .

ويمكن تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بنظم معلومات الإدارة الالكترونية من خلال الآتي:

- نظم معلومات قائمة على الحاسب الآلي، ويقوم على المكونات المادية أو الأجهزة والمكونات البرمجية للحاسبات والمعلومات التي تعمل على معالجة البيانات وبث واسترجاع المعلومات
- نظام يجمع ويحول ويرسل المعلومات في المنظمة،ويمكن أن يستخدم أنواع عديدة من نظم معالجة المعلومات لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيدين
- نظام معلومات يستخدم الحاسب والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات والإجراءات والأفراد لتجميع وتحويل وإرسال المعلومات في النظام
- نظام يتكون من مجموعة من المكونات المرتبطة معاً بعلاقات متبادلة تعمل من اجل تجميع ومعالجة وتخزين واسترجاع ونشر المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والرقابة داخل المنظمة
- إطار عام يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها،وتخزينها وبثها وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة وتحليل مشكلاتها.
- نظم آلية تتكون من مجموعة من المكونات التي تستخدم للقيام باستقبال موارد البيانات، وتحويلها إلى منتجات معلوماتية، وتتعامل مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات كاتخاذ القرارات لتشغيل الجهاز الإداري بغرض رفع كفاءته وفاعليته عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المسئولين

➢ نظم معلومات الإدارة الالكترونية نظام عام يتضمن وحدة تنظيمية رسمية تؤدي وظيفة الخدمات التكنولوجية وتتحمل مسئوليتها في المنظمة، وتتحمل مسؤولية تأمين الأجهزة hardware، والبرمجيات software، ومعدات تخزين البيانات data storage، والشبكات التي تتكون منها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات networks information technology infrastructure،وتعتمد على حجم المنظمة، وتشتمل المبرمجين، ومحللي النظم، واختصاصي الشبكات والاتصالات بعيدة المدى، والمشغلين. عامر قنديلي نظم معلومات الإدارة الالكترونية .

لذا نجد أنظمة معلومات الإدارة لالكترونية التي تقوم على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات وتتكامل فيها مع البنية الشبكية لإدارة المنظمة لدعم الوحدات الإدارية والمديرين لتنفيذ وظائفهم وإدارة أنشطة المنظمة، تكون مسئولة عن إنتاج وتوصيل المعلومات لمقابلة احتياجات المستخدمين،ويسمح للأفراد والجماعات والمنظمات بإنتاج وتوصيل وإدارة المعلومات

ويوجد اتجاهات متنوعة لأنشطة نظم معلومات الإدارة الالكترونية ومن أهمها ما يلي:

- إدارة الأنشطة القديمة كإدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية والمالية والمحاسبية .
- إدارة الأنشطة الجديدة كإدارة التحالفات الإستراتيجية وإدارة الأعمال وغيرها من الأنشطة التي ظهرت في عصر التنافسية وتكنولوجيا المعلومات
- إدارة المعلومات لجمعها ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبث المعلومات في المنظمة
- تدريب الأفراد وصيانة الآلات وتحديد أساليب جمع ومعالجة وتجهيز ونقل البيانات والمعلومات
- إدارة العلاقات مع البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات.
- إعداد نظم الاتصالات السلكية واللاسلكية ومعداتها المتصلة بالحاسب والنظم الفرعية المرتبطة بها التي تستخدم في توفير وتخزين ومعالجة البيانات والمعلومات
- ضبط طرق وأساليب إدارة ومراقبة وعرض وتحويل ونقل وإرسال واستلام البيانات والمعلومات بأشكالها المقروءة والمرئية والمسموعة بما في ذلك المعدات المادية والبرمجية
- تصميم البنية التحتية الكاملة للمنظمة واختيار مواصفات العاملين بالنظام

2- أنواع نظم معلومات الإدارة الالكترونية :

ويمكن اعتبار نظم معلومات الإدارة الالكترونية من النظم الأساسية التي تتعامل مع مخزن او مستودعات البيانات والمعلومات التي تلبى احتياجات ومتطلبات المنظمة وتساعد الإدارة بكل مستوياتها في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات بالإضافة إلى المعلومات الضرورية لأنشطة الإدارة

وباستخدام البيانات والمعلومات عبر السنين الماضية اكتشفت المؤسسات أن استخدام المعالجة المركزية للبيانات بتجميع البيانات من الإدارات المختلفة ونقلها إلى مركز الحاسب الآلي للمعالجة وإنتاج المعلومات ثم إعادة توزيع المعلومات إلى الإدارات مرة أخرى،لذلك قد تطورت مستويات المعالجة للبيانات من نظم المعالجة المركزية للبيانات الى نظم المعلومات الإدارية إلى نظم دعم اتخاذ القرار ثم ظهور النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي

ومن أشهر تقسيمات نظم المعلومات الأساسية التي أشار إليه سالتون وماكجيل خمسة أنواع:

- نظم المعلومات الإدارية .
- نظم مراصد البيانات الإدارية.
- نظم مساندة القرارات .
- نظم الإجابة على الأسئلة.
- نظم استرجاع المعلومات.

ويوجد الآن العديد من أنظمة المعلومات الالكترونية والغير الالكترونية المحلية والإقليمية والدولية.

ويمكن تحديد أنواع نظم معلومات الإدارة الالكترونية من خلال التصنيفات التالية:

- نظم العمليات التشغيلية نظم معالجة المعاملات Transaction Processing Systems (TPS): نظم محوسبة تتيح المعلومات اللازمة لإدارة العمليات اليومية الروتينية في المنظمة وتتيح الوصول للنتائج بشكل فوري،وتعبر عن النظم الرئيسية التي تخدم المستوى التشغيلي وتدعم المجالات الوظيفية والأنشطة الفرعية التي تخدم أنشطة المنظمة .

- نظم المعلومـات الإداريـة MIS Management Information Systems (MIS): تـوفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية عن المنظمة ككل، تقـدم الـدعم للرقابـة الإداريـة وعمليـة التخطـيط التكتـيكي، وتقـوم بإنتـاج التقـارير الدوريـة السنوية والتقارير الاستثنائية وتقارير أخرى مطلوبة،بالإضـافة أنهـا تعمـل عـلى معالجـة المعلومـات المستخلصـة مـن معالجـة المعاملات،وتسـهم بشـكل مبـدئي في التعـرف عـلي المشكلات وفهمها.
- نظم معلومـات المكاتـب نظـم ميكنـة ودعـم الأعـمال أو نظـم آليـة المكاتـب، Office Automation Systems (OAS) : نظم تفاعلية تـدعم التفاعـل بـين نظـام المعلومـات وآخر في المنظمة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لانجاز الأعـمال التقليديـة التي تركز على طريقة أداء العمل ويتم انجازها بطريقة الكترونية، وتقـوم بتنفيـذ المهـام الفنية المطلوبة التي تتعامل مع الوثائق والمستندات والأرشـفة الالكترونيـة باسـتخدامها تطبيقات وبرمجيات الكمبيوتر الشائعة التي تؤدي الأعمال بسرعة ودقة وإيجاز دقيق.
- نظم دعم الإدارة : وهى نظم تهتم بدرجة اكبر وأكثر عمقاً بدعم الوظائف الإداريـة عـلى جميـع مسـتويات الإدارة وخاصـة المسـئولين عـن إدارة وتوجيـه الأنشـطة والأعـمال في الوحدات الإدارية الوظيفية والتنفيذية
- نظـم المعلومـات التنفيذيـةExecutive Information System: تخـدم الإدارة العليـا الاستراتيجي، وتساعدها على صياغة ورؤية رسالة المنظمة لبنـاء الاسـتراتيجيات المطلـوب تنفيذها، حيث أنها تجمع معلومات من المصادر الخارجية الناتجة من الـنظم الأخـرى في المؤسسة والمصادر الخارجيـة لتقـديم المعلومـات للمـديرين التنفيـذيين في الإدارة العليـا لغرض انجاز أعمالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة.
- نظم دعم القرار : تخدم المستويات الإداريـة الوسـطى لاتخـاذ القـرارات لاسـتغلال الفـرص المتاحة والاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة، تدعم جميع مراحل اتخاذ القرار وتوفر المعلومات المطلوبة لكل مستويات الإدارة لصناعة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية
- نظــم خبــيرة: نظــام كثيــف المعرفــة يجمــع الخــبرة البشريــة في مجــالات محــددة للمعرفة،ويستخدم معرفته في مجال تطبيقـي معقـد ومحـدد للعمـل كمستشـار وخبـير

للمستخدمين بتطبيق منهجيات استنتاجيه أو معرفة في نطاق محدد لتقديم النصيحة او التوصيات المفيدة، ويتأسس النظام الخبير على قاعدة المعرفة ووحدات البرمجيات التي تؤدى الى الاستدلال عن المعرفة وتقدم الإجابات عن أسئلة المستخدم وهي أنظمة صنع القرار أو أي أجهزة كمبيوترية وبرمجيات لحل المشاكل, والفكرة الأساسية لهذه النظم بسيطة وفيها الخبرة تنتقل من الخبراء للكمبيوتر ويتم تخزينها وتستدعي كنصيحة معينة عند الحاجة.

- النظم المبنية على المعرفة Knowleglge work systems (KWS): وتعني الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي المعرفة لاتساع إدراك الإنسان لتجعله قادر علي معالجة أي مشكلة تواجهه،وتخدم العاملين بالمعرفة وتتضمن بجانب الناتج التعليمي للعاملين الخبرة العملية،وتساعد في تنمية وتكامل المعارف لدى العاملين وتركز على معالجة عمليات التصميم والتخطيط والجدولة.

ويوجد فروع أخرى لنظم المعلومات المتطور التي يمكن أن تتضمنها الإدارة الالكترونية داخل المنظمات المعاصرة على سبيل الحصر :

- نظم معلومات الاجتماعات: Conferencing System
- نظام إدارة الوثائق(Document Management System)
- نظم معلومات الموارد البشرية
- نظام معلومات التمويل
- نظام معلومات الإنتاج

المراجع

أولا: المراجع العربية

(1) احمد سيد مصطفى: انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشرى في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة للمتلقي العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997.، ص 1، 2،8

(2) ج . م.ع، خطة التطوير التكنولوجي في التعليم : التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القرن 21، (سلسة كتب التعليمي بالتكنولوجيا)، مركز التطوير التكنولوجي، وزارة التربية والتعليم أكتوبر، 1995، ص 111.

(3) رأفت رضوان:ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، ورقة عمل مقدمة للمتلقي العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997،ص4.

(4) سعد غالب ياسين:الإدارة الكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية،مكتبة الملك فهد، الرياض،2005،ص 83

(5) سمير إسماعيل السيد:شبكات المعلومات العالمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص 18، 21.

(6) سمير اسماعيل محمد مصطفى:منظومة الإدارة بالمعلومات (مقدمة في منهجيات التحليل والتصميم)،ط1، القاهرة، 2002،،12، 18،،19،61

(7) سهير حجازي، عبادة سرحان:مقدمة في الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، ط2، القاهرة، مطبعة الإسراء، 2004، ص 239، 33، 263، 332،345،271، 352.

(8) شكري العناني:جدوى استخدام السيد روم Cd-Rom في تطوير التعليم والبحث العلمي في مصر، أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيات الحاسبات نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر، المنعقد في الفترة من 13- 15 ديسمبر 1994، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995،ص156.

(9) صلاح الدين احمد جوهر: صلاح الدين احمد جوهر: أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(105)، القاهرة، يناير 2002.، ص 14.

(10)طلال ناظم الزهيرى: إستراتيجية بناء القدرات المحلية في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، جامعة بغداد، قسم المعلومات والمكتبات، مدونة طلال الزهيرى، 3- يوليو، word،2003

(11)عاطف السيد: تكنولوجيا التعليم والمعلومات واستخدام الكمبيوتر والفيديو في التعليم والتعلم، الإسكندرية، مطبعة رمضان، 200،ص 27،26، 28، 62

(12)عامر إبراهيم القنديلجى، علاء الدين عبد القادر الجنانى: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات،ط1، دار المسيرة،عمان،2005، ص 23

(13)عبد الحميد مغربى نظم المعلومات الإدارية PPt

(14)عصام الدين محمد على : تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس،المنعقد في كلية الهندسة قسم عمارة،جامعة أسيوط في الفترة من 15-17 -2005

(15)عطا إمام الألفي: نظام المعرفة لتخطيط توظيف الخريجين في مصر، أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيات الحاسبات نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر، المنعقد في الفترة من 13- 15 ديسمبر 1994، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995، ص، 149

(16)على السلمي :إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب، القاهرة، 2001، ص 69

(17)على محمد عبد المنعم على:ثقافة الكمبيوتر، القاهرة،دار البشرى للطباعة، 1997، ص27، 30،31.

(18)فوزية عيد احمد مبروك وآخرون : نظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في إدارة الأعمال، المكتبة الأكاديمية،200، ص32،15، 177،174،

(19)محمد أبو الفتح نصار:نظم المعلومات في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات (سلسلة تكنولوجيا التعليم والمعلومات)،مؤسسة الأهرام، القاهرة،1996، ص 62 .

(20)محمد إسماعيل يوسف: برمجيات المباريات الإدارية في التدريب، ورقة عمل مقدمة للمتلقي العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997،ص 131.

(21)محمد السعيد خشبة : نظم المعلومات واتجاهات الإدارة الحديثة، القاهرة 2010،ص 29

(22)محمد السعيد خشبة :نظم معلومات الموارد البشرية الالكترونية،دار الهانى للطباعة، 2010،ص55

(23)محمد السعيد خشبة، أساسيات النظم، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة، دار الإشعاع للطباعة، 1990.، ص 82،45

(24)محمد السعيد خشبة:أساسيات الحاسبات الالكترونية ،القاهرة، مطبعة الاوفست الحديثة، ص117،85،6 120،119 2004.

(25)محمد السعيد خشبة:استخدامات الكمبيوتر في الإدارة،القاهرة، مكتبة عين شمس, 1995، ص 133.

(26) محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات الإدارية، القاهرة، مطبعة الاوفست الحديثة، 2002، ص 111،33،30

(27)محمد السعيد خشبة:نظم المعلومات والأعمال الالكترونية القائمة على الانترنت، القاهرة، مطبعة الاوفست الحديثة، 2006، ص 21، 128.

(28)محمد السيد سعيد:الثورة التكنولوجيا خيارات مصر للقرن 21، ط1، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، 1996، ص 34.

(29)محمد على شهيب، عادل محمد أمين:محددات الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة الأصداء والانعكاسات، ورقة عمل مقدمة للمتلقي العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997. ص 2.

(30)محمد على عزب: تحدى التقدم العلمي والتكنولوجي للتعليم العالي وإمكانية مواكبته في مصر، مجلة كلية التربية ع(32)، جامعة الزقازيق، مايو 1999، ص 91،90.

(31)محمد فهمة طلبة: موسوعة مصطلحات الحاسب الالكتروني، مرجع سابق، ص 103.

(32)محمد محمد الهادي : المنظمة الرقمية في عالم متغير، المؤتمر العربي لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، مكتب التربية الدولي

(33)محمد محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها مرجع سابق، ص ص33- 42 ص 169، ص 188، ص 38، 20، 32.

(34)محمد محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، ط1،(دار الشروق، القاهرة، 1989) ص 38، 107، 108..

(35)محمد محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1996، ص 533، ص 539، ص549،549، 558.

(36)محمد محمد الهادي: نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، ط1، (القاهرة، دار الشروق، 1989)، ص 286.

(37)مزهر شعبان العاني : نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، ط1، دار وائل للطباعة، عمان، 2009، ص 17، 19

(38)مصطفى مصطفى كامل: اثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة، ورقة عمل مقدمة للمتلقي العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997،ص 1،2.

(39)مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، ط1، عمان، 1996 ،ص 19، 22

(40)منصور بن فهد صالح العبيد: الانترنت واستثمار المستقبل، ط1، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1996، ص 16

(41)موصي بنت عبد المحسن الخميس : دور مراكز المعلومات في دعم القرار السياسي، مؤتمر تقنية المعلومات والأمن الوطني،1428هـ الرياض، pdf.2005

(42)نبيل على: الثقافة العربية وعصر المعلومات، مجلة عالم المعرفة، ع(265)، الكويت، يناير2001.

(43)نبيل على: العرب وعصر المعلومات، مجلة عالم المعرفة، ع(184)، الكويت، ابريل 1994.

(44)هدى محمد على وآخرون: تكنولوجيا الإدارة المكتبية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2004،،ص 90،76،71،145،143،148،

(45)هيام نجيب الشريدة:المواءمة بين تكنولوجيا المعلومات والنشاطات التعليمية في الكليات الجامعية المتوسطة الأهلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد (42)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، القاهرة، ديسمبر 2003، ص212.

(46)وزارة الاتصالات والمعلومات: مقدمة في علوم الحاسبات، المشروع القومي للتدريب التحويلي، وزارة الاتصالات والمعلومات، القاهرة، 2002، ص 35.

(47)يحيى مصطفى حلمي : أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأمراء للنشر والتوزيع، القاهرة ص،1998، 171

(48)يحيى مصطفى حلمي، محمد السعيد خشبة: مقدمة في الحاسبات الالكترونية واستخداماتها، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص 65، 103،68، 111. .

ثانيا: المراجع الأجنبية

(49) David Cyganski, John A. Orr.: Introduction to Computer science, Delhi, Pte.Ltd. Indian Branch, 5th.Ed. 2004, P 18, 83 ,194, 280, 290 ,291, 196, P228, 345, 347

(50) O'Leary, Timothy J. and others: Micro computing, Watsonville, McGRaw-Hill ,Inc, 1st Ed ,1993,P1 ,P4 ,P5 ,P7 , P6, 113,114

(51) Everest , Gordon C;" database Management" : USA, MC Graw Hill, 1986, P3, 4

الفصل الخامس
اعمال الادارة الالكترونية والحوكمة

أولا- أساسيات أعمال الإدارة الالكترونية بالمنظمة

ثانياً- معمار وظائف الأعمال للإدارة الالكترونية للمنظمة

ثالثاً- حوكمة الإدارة الالكترونية للمنظمة

الفصل الخامس
اعمال الادارة الالكترونية والحوكمة

أولا- اساسيات الاعمال للادارة الالكترونية بالمنظمة

تعد أعمال الإدارة الالكترونية والإدارة العامة الحكومية الالكترونية احد واهم أبعاد الإدارة الالكترونية التي تختص بالوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع أعمال المؤسسات والمنظمات الدولة ووكلائها وأجهزتها، ويتم ذلك عبر استخدام منظومة تقنية شبكات المعلومات التي تستخدمها الأعمال الالكترونية لتقويض الكثير من الأعمال التقليدية بالمنظمة وبنيتها التحتية هو اتجاه معاصر مع العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم، ويفتح الباب للمنظمة لممارسة العديد من أنشطتها وتسويق منتجاتها لتقديم خدماتها على منصات العرض الالكترونية إما من خلال منافذ خاصة للمنظمة أو عن طريق شبكات الانترنت حيث إنها توفر إمكانية جديدة عالية الكفاءة والفاعلية ،ويستوجب ذلك على القائمين المعرفة بالأعمال الالكترونية لتحقيق النجاح في تنفيذ نماذج لخدمات ومنتجات جديدة بمجال الإدارة الإلكترونية

وأتاحت الثورة الرقمية إمكانات واسعة في التحولات الكمية والنوعية لأنشطة المنظمة المختلفة في المجالات الاقتصادية والإدارية والمالية والمحاسبية والتسويقية والعلمية والتعليمية والتثقيفية والتدريبية ويتطلب ذلك الدمج بين المهارات الإدارية ومهارات التقنية الأمر الذي يساعد على تحسين قدراتها لاستيعاب التحولات والاستفادة منها في تطوير قدراتها التنافسية.

وتحاول الأعمال الالكترونية تدعيم مجالات عمل الإدارة الالكترونية من خلال:

- إدارة الأعمال الالكترونية بكفاءة : أداء الأعمال الالكترونية بطريقة الصحيحة
- إدارة الأعمال بفعالية لزيادة حجمها : تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة
- الإدارة المتنقلة السريعة لتحويل الأعمال: تعزيز القدرة التنافسية للقيام بأشياء جديدة
- إنجاز أعمال المنظمة عبر استخدام التقنية الرقمية للاتصالات والمعلومات وتأدية الأعمال بنمط الكتروني باستخدام تقنيات الانترنت

وتعتبرا لأعمال الإلكترونية عن نظام إعادة هندسة العمليات الأساسية للاستفادة من كفاءة تقنيات المعلومات والاتصالات الالكترونية، التي تستند معظم عملياتها على نقل البيانات من نقطة واحدة إلى أخرى وهوا لحقل الذي يتغير بسرعة ويصعب حتى على المهنيين مواكبته، لذا فهي تركز على تغييرا لطرق التي يمكن أن تؤدي بها الأعمال التي ترتبط بالتبادل الالكتروني للبيانات وخفض تكاليف المعاملات التي جعلت التبادل سريع في بيئة الأعمال الإلكترونية التي يمكن أن تتألف من مواقع على شبكة المنظمة والقاسم المشترك والاتصالات المتطورة.

الأعمال الإلكترونية وفوائد تطبيقها:

أصبحت الأعمال الإلكترونية عنصر أساسي في الفكر الاستراتيجي لأي منظمة وعلى كل إدارة أن تتعلّم أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT لتنفيذ الأعمال الالكترونية من أجل نشر المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية ، ويستمد مصطلح الأعمال الإلكترونية السمة اللازمة والتابعة له بالتعبير عنه بنمط الكتروني الذي يعنى التوليفة المتكاملة بين قدرات الحاسبات والاتصالات البعيدة التي تساعد في تصريف الأعمال على شبكة الإنترنت لخدمة العملاء والجمهور والتعاون مع الشركاء التجاريين والمنظمات الرسمية وغير الرسمية، وأول من استخدم هذا المصطلح شركة آي بي إم في أكتوبر1997، من خلال حملة موضوعية مع الشركات الكبرى لإعادة النظر في أعمالهم من خلال الإنترنت وثقافتها وقدراتها الجديدة

ويعتبر التحول من بيئة الأعمال التقليدية إلى أنماط الأعمال الإلكترونية التي تتم من خلال التبادلات والأعمال والأنشطة عبر بيانات رقمية، هو التحدي الحقيقي أمام المنظمات التي تفتقر غالبيتها للقابلية والتحول الجذري إلى أنماط الأعمال الالكترونية، وكثير من المنظمات مرتبطة ارتباطا وثيقا منذ نشأتها بأنماط الأعمال التقليدية في عملياتها الداخلية والخارجية وعدم استيعابها لمفهوم الأعمال الإلكترونية بشكل كاف، وهذا الأمر يتطلب أولا قناعة المنظمة والإدارة بأهمية أداء أعمالها باستخدام تقنيات شبكات المعلومات، وتبني سياسات لوضع استراتيجيات مرحلية للتحول من نمط الأعمال التقليدية إلى نمط الأعمال الإلكترونية.

ويمكن تناول ماهية الأعمال الالكترونية على النحو التالي:

- تطبيق تقنية المعلومات والاتصالات لدعم جميع أنشطة الأعمال بشكل محدد لتبادل المنتجات والخدمات بين المنظمات والتجمعات والأفراد.
- استخدام التقنيات لتحسين عمليات أعمال المنظمة التي تشمل إدارة العمليات الداخلية كالموارد البشرية والمالية ونظم الإدارة، فضلا عن العمليات الخارجية لتوفير منتجات وخدمات وتحسين العلاقات مع عملاء وجمهور المنظمة.
- مدخل متكامل مرن ينشر قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة باستخدام تقنيات الانترنت.
- استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والانترنت عن طريق التشبيك البيني للحاسبات من خلال تمكين عمليات الأعمال ونظم تعاون المشروعات داخل المنظمة.
- إعداد الأعمال وتنفيذها بمساعدة الاتصالات السلكية واللاسلكية المستندة على أدوات وتقنيات المعلومات والاتصالات المتطور القائمة على الحاسبات وبرمجياتها
- عملية إدارة الأعمال بالوقت والسرعة والعولمة لزيادة الإنتاجية والوصول إلى عملاء ومستفيدون جدد وتبادل المعرفة للحصول على ميزة تنافسية وصولاً للأعمال العالمية.

وقدم عصر الثورة الرقمية لتقنيات إدارة المعرفة توسعات كبيرة في وسائل التقنية الرقمية القائمة على الحاسبات والاتصالات والبرمجيات والمعلومات التي طرحت العديد من الأشكال الجديدة، حيث نطالع بين الحين والأخر مصطلحات جديدة متقاربة في معانيها ومتداخلة في مضمونها،مما سبب بعض الالتباس حتى عند أهل الاختصاص ومنها مصطلح الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، ويظن بعضهم أن التجارة الإلكترونية أشمل وأعم في معناها من الأعمال الإلكترونية هي أحد فروع التجارة الإلكتروني،بينما العكس هو الصحيح فالأعمال الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي يندرج تحتها العديد من المفاهيم الأخرى والتجارة الإلكترونية ما هي إلا واحدة من تلك الأقسام بالإضافة إلى الحكومة الإلكترونية وغيرها.

الفرق بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الالكترونية:

يشيع لدى الكثيرين استخدام اصطلاح التجارة الإلكترونية E-COMMARCE كمرادفاً لاصطلاح الأعمال الإلكترونية E-BUSINESS غير انه لايراعي الفرق بينهما حيث إن الأعمال الالكترونية أوسع نطاقا واشمل من التجارة الالكترونية.

ويمكن تناول الفرق بين الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية فيما يلي:

- تقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة أتمتة الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل وتمتد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية ولا تتعلق فقط بعلاقة العميل والمنظمة وتمتد لعلاقة المنظمة بوكلائها وموظفيها وجمهورها المستفيد وتمتد إلى أنماط أداء العمل وتقييمه والرقابة عليه الكترونياً.
- تعد الأعمال الالكترونية عبارة عن تحويل الأعمال الورقية إلى إلكترونية كأعمال إدارية ومالية وخدمية وهذا بدروه يشكل منظومة الأعمال الإلكترونية في العصر الرقمي،حيث تنطوي على استخدام المنصات الإلكترونية،وتقوم على الآتي:
  - التكامل والارتياد داخل وبين منظمات الأعمال وكسر الحواجز والحدود
  - التمكين وإضافة إمكانات ووسائل جديدة لممارسة الأعمال والمعاملات الالكترونية
  - إنشاء ودعم شبكات المواقع الخاصة بالمنظمة لتبادل الوثائق الكترونيا على الشبكة
  - دعم وتفعيل استخدام الشبكات الداخلية للاتصال داخل المنظمة
  - ربط الشبكات الداخلية والخارجية المحلية والعالمية معاً ومع المستفيدون
- تعمل الأعمال الإلكترونية على تطويع التقنية لخدمة الأعمال والمساهمة في ترقية الأعمال باستخدامها،وتشمل تطبيقات المكتب التنفيذي المعني برسم سياسات المنظمة وتطبيقات الأعمال الإدارية وأرشفة الوثائق وأنظمة الحجوزات وأي مهام يتم إنجازها داخلياً ولا يطلع عليها العامة كالحسابات وأعمال الخدمات والتخزين والإدارة.

ويندرج ضمن مفهوم الأعمال الالكترونية: المصنع الإليكتروني Factory E-،والبنوك الإلكترونية E-Banking،وشركة التأمين الإلكترونية E-Insurance، وتطورت في الوقت الحاضر نحو مفهوم أكثر شمولاً هو الحكومة الإلكترونية E-Government، وأية منظمة قد تقيم شبكة عبر الإنترنت لإدارة أعمالها وأداء موظفيها والربط بينهم.

ويمكن تحديد ماهية التجارة الالكترونية في الآتي :

- نشاط تجاري يختص بعلاقة البائع بالمشتري أو تنفيذ عمليات البيع والشراء عبر شبكة الإنترنت سواء كانت تلك المبيعات عبارة عن سلع أو منتجات أو خدمات كشراء كتب واسطوانات وسيارات وغيرها أو شراء خدمات من خلال التسوق عبر مواقع الاستضافة على شبكة الإنترنت وجميع العمليات التجارية التبادلية تتم باستعمال الوسائل الإلكترونية.
- مجموعة فرعية من إستراتيجية التجارة الإلكترونية تسعى لإضافة مصادر الدخل باستخدام شبكات الإنترنت لبناء وتعزيز العلاقات مع العملاء والمنظمات وتحسين أداء استخدام إستراتيجية التجارة الإلكترونية لتمكين الشركات والمنظمات من ربط البيانات الداخلية والخارجية وتجهيز أنظمة معلومات أكثر كفاءة ومرونة للتعامل بنمط الكتروني.
- أنشطة تجارية وبشكل خاص تعاقدات البيع والشراء وطلب الخدمة وتلقيها بآليات جديدة ضمن بيئة التقنية لتنفيذ عملية البيع أو الشراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات عبر شبكات قواعد معلومات الحاسبات وأهمها شبكة الانترنت، وتقوم على الاتى:
  - استخدام الإنترنت والشبكة العالمية لمزاولة الأعمال التجارية
  - تمكين رقمي للمعاملات التجارية بين الدول وبين المنظمات والأفراد
  - تبادل القيمة على الإنترنت أو الشبكة العالمية

وبعد ذكر تعريف كلاً من الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية يتضح الفرق بينهما، وأنه ليس كما كان يعتقد الكثيرون أن مصطلح التجارة الإلكترونية هو مرادفاً لمصطلح الأعمال الإلكترونية ويتضح أيضاً أن التجارة الإلكترونية تعد جزء من الأعمال الإلكترونية وليس العكس،حيث تركز على المعاملات التجارية الالكترونية بين المنظمات والأفراد، والأعمال تركز في الممارسة العملية الإلكترونية وعلى الوظائف التي تحدث باستخدام القدرات الالكترونية.

كما تقوم الأعمال الالكترونية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والبرمجيات وتقنيات الواب والإنترنت التي تحوي على منافذ **Portals**، ويمكن التمييز بين أهم المداخل إلى الأعمال الإلكترونية وهي بوابات مداخل للأعمال والتعليم والتجارة

والمصارف والبنوك والدعاية الالكترونية والحكومة الالكترونية وغيرها من روابط المواقع كخطوط المتاجر الإلكترونية، وهذه البوابات يمكن أن تكون على المستوى المحلى والإقليمي والدولي، فهي تساعد في دعم بينية الأعمال الالكترونية، أو تكون محلية مختصة بدولة بذاتها بعينها، وبعض البوابات تعمل باللغة العربية والإنكليزية أو الفرنسية وبعضها الآخر باللغة الإنكليزية فقط، بهدف استفادة العالم من الأعمال الإلكترونية بما في ذلك الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية لزيادة الأعمال العالمية.

ويمكن أن تحصل المنظمة على العديد من الفوائد عند تطبيق نظم الأعمال الالكترونية حيث أنها تحقق من خلال استخدام شبكات الانترنت زيادة العوائد وخفض الوقت وانجاز الأعمال والصفقات ودعم الابتكار وإنشاء منتجات وخدمات عديدة، وتدعم المنظمات الدولية العالمية مجال واسع من مجالات أسواق الإنتاج والخدمات لتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى تحقيق الفوائد الكافية لاتخاذ القرار باستخدام شبكات الانترنت وشبكات القيمة المضافة في انجاز الأعمال والمعاملات الالكترونية للمنظمات التي ترغب في العمل بنمط الكتروني.

ويمكن بلورة أهم فوائد تطبيق الأعمال الالكترونية فيما يلي:

- توفير استراتيجيات جديدة لاستخدام شبكات المعلومات في كافة العمليات والمعاملات داخل المنظمة وتحسين الأعمال من خلال الأداء المنخفضة في الكلفة القائمة على التقنيات الجديدة في الاتصال عبر سلاسل القيمة لشبكات المنظمة
- تخفيض تكاليف المعاملات الإدارية، وكلفة إنشاء بيئة معلومات غنية ومتجاوبة بشكل واسع مع تقليص نفقات توزيع المعلومات وتوسيع معاملاتها وتوزيعها وتجهيزها وتوثيق العلاقة بين المستفيدون والمنظمة وتعزيز التكامل بين العاملين بالمنظمة وعملائها
- خفض تكاليف الدخول لأسواق الخدمات والمنتجات لزيادة العوائد في مجالات الأعمال.
- تخفيض كلفة المعاملات الورقية للطباعة والمراجعة والتصحيح والإرسال والاستلام
- إيجاد مواقع جديدة تدعم الحكومات والمنظمات على تحقيق العوائد وزيادة الإنتاجية
- توفير الخدمات وإمكانية الارتباط والوصول إلى المعلومات عن طريق منصات

العرض الالكتروني مـن خـلال وجهـات نظـام روابـط مواقـع المنظمـة وقابليـة التوسـع لمنصات وتشكيلات جديدة أو التقليص منها حسب متطلبات التغيير

- إمكانية ربط نظم المنظمة الداخلية وقواعد بيانات تعاملاتها الرئيسية في نظام تعاوني شبكي داخلي والحصول على معلومات أوسع من خلال البحوث
- خفـض تكـاليف المعـاملات وزيـادة الوسـائل الفعالـة كاسـتخدام الخـدمات المصرفيـة والإعلانية عبر الإنترنت والحد من تكاليف المراسلات الإدارية
- إتاحة الفرص لاعتماد نماذج عمل جديدة وتطويرها لدعم العملاء والجمهور المستفيد.
- زيادة مشاركة وتحسين خدمة العملاء الجمهور المسـتفيد وزيـادة فـرص التعـاون مـع شركاء المنظمة بمجال الأعمال، وتفعيل الخـدمات الإسـتراتيجية لـدعم مـنظمات نفـس مجال الأعمال
- تأمين التطبيقات التفاعلية التى تشتمل على نصـوص وأصـوات وفيـديو كأحـد وسـائل ملفات تخـزين المعلومـات، والمسـاهمة في تحسـين التـدفقات النقديـة وغـير النقديـة للمنظمة
- ضمان وتأكيد الأعمال الممكنة والمعاملات عن طريق النظم الالكترونية،وتقليل الأخطاء ومحاولة القضاء عليها وزيادة الحماية والأمان لأنظمة معاملات المنظمة
- إعطاء قدرات ومهارات متنوعة وإمكانية الاستفادة من العقـول البشريـة بـأعلى عائـد ممكن مما يتيح أنماط وطرق جديدة لأعمال المنظمـة تناسـب التغيـيرات الاقتصـادية والاجتماعية والنفسية التي يمكن أن يستفيد منهـا مجتمـع المنظمـة وتتضـمن أشـكال جديدة منها الاتى :
  - العمل في أوقات متنوعة وتقلل الوقت المتاح لأداء بعض وظائف المنظمة.
  - توفير بعض المنتجات والخدمات بتكلفة مادية بسيطة لأفراد المجتمع ككل.
  - توفير خدمات غير متوفرة في بلدانهم كالحصول على شهادات جامعية عبر الإنترنت.
  - تيسر الخدمات العامة كالصحة والتعليم بسعر منخفض وبكفاءة أعلى.
  - إيجاد وسائل لأعمال تجارية ووظائف جديدة توافق عصر المعلومات
  - الدخول إلى الأسواق والخدمات العالمية وتحقيق عائد أعلى مما كان من قبل
  - تلبية خيارات العملاء والمستفيدون وسهولة وتطوير الأداء المالي والإنتاجي والخدمي

- إضافة تحسينات جديدة على أداء سلاسل التوريد التي تعمل على شبكات المنظمة،وتتضمن :
  - زيادة شفافية أعمال ووظائف المنظمة من خلال شبكات الاتصالات والمعلومات
  - تفعيل أنشطة المنظمة وإعادة هياكل هندستها لتوفير موقف أكثر قدرة على المنافسة وأكثر فعالية للتعاون في أنشطة الإنتاج والخدمات بجداول زمنية وفوائد طويلة الأجل من خلال إستراتيجية تأمين العملاء عن طريق الأعمال الإلكترونية.
  - تحسين تدفقات المراسلات والتقارير ودورة الخدمات والمنتجات وتيسر المدفوعات وتوفير الخدمات على الخط المباشر والمزيد من الطلبات
  - توفير الاتصالات الفورية بالمنظمات الداخلية والخارجية وتوسيع قاعدة العملاء
  - إنشاء مواقع وقنوات جديدة لأماكن مشاريع إنتاج وخدمات جديدة للحصول على عملاء جدد
  - توفر مواقع متخصص للمنتجات والخدمات الشخصية الراسخة والمتنامية.

مكونات بيئة الأعمال الإلكترونية وتقنياتها:

تنطوي الأعمال الالكترونية على مجموعة من العناصر تثير تحديات في سائر الحقول والموضوعات منها امن المعلومات ووسائل الدفع الالكتروني والتعاقد الالكتروني والحجية والمعايير الالكترونية وغيرها من الحقول التي تدخل في نطاق مجالات الأعمال الالكترونية وتقنية المعلومات التي تعتبر احد مكونات بيئة الأعمال الالكترونية والإطار الذي عاد مجددا ليحتوى سائر موضوعات تقنية المعلومات والتي تعبر عن تحديات أعمال الكمبيوتر ونظم شبكات الاتصالات، حيث تقوم وحدات الأعمال باستخدام شبكة الاتصالات وتقنيات المعلومات لتقديم خدمات وإتاحة فرص لأعمال الكترونية جديدة، كما تقوم بإجراء عملية الدفع من خلال وسائل جديدة باستخدام بوابات الدفع الإلكتروني التي تعتبر من أكثر أنواع الأعمال الإلكترونية شيوعا وتطبق بين مؤسسات الأعمال داخل الدولة، أو مع منظمات الأعمال خارج الدولة، ويتم إجراء كافة المعاملات إلكترونياً كتبادل الوثائق إلكترونياً والمعاملات المالية الالكترونية.

وتتمثل مكونات بيئة الأعمال الالكترونية في كل ما يقع في نطاق محيط بيئة أعمال المنظمة والتي لها تأثير إيجابي أو سلبي عليها،حيث تقوم المنظمات بعمل مسح ضوئي للبيئة الرقمية المحيطة بها لتحديد الظواهر والتنبؤ بها،وهذا أمر هام لتحديد شركاء المنظمة في الأعمال والمشاركة بشكل مستمر وموضوعي في تحديد الفرص والتهديدات والتنبؤ بهما لصياغة استراتيجيات المنظمة والاستجابة للظروف المتغيرة المحيطة بالبيئة، وتتعامل بيئة الأعمال الالكترونية مع العديد من المكونات المحيطة بها والتي تؤثر على أعمال المنظمة.

ويمكن تحديد مكونات بيئة الأعمال الالكترونية من خلال إلقاء الضوء على الاتى التالية:

- البيئة الداخلية المحلية للأعمال الالكترونية :تجري عملياتها وتستمد إيراداتها من المنظمة وتسعى بأن تكون قريبة من عملائها وإقامة علاقات قوية معهم لتميز نفسها عن منافسيها
- البيئة الخارجية العالمية للأعمال الالكترونية: تتضمن البيئة الواسعة كل شيء خارج حدود المنظمة ولها تأثير كبير على المنظمة من حيث التغييرات التي يمكن أن تكون بعضها بعيد المدى والبعض الآخر قصير المدى،وتتعامل مع وسائل الإعلام الالكترونية والوسائط المتعددة وهى مصدر غني بالمعلومات الإستراتيجية عن بيئة الأعمال العالمية التي تؤثر على الأعمال الالكترونية بالمنظمة، وتتضمن :
  - اتفاقات التجارة الدولية القائمة على خفض الحواجز بين منظمات التجارة العالمية
  - أوضاع الاقتصاد والسياسة الدولية المرتبطة بالنظام العالمي الجديد القائم على اقتصاد المعرفة وسياسات نظم الاقتصاد الدولية.
  - الأسواق العالمية التي تسعى لافتتاح وتطوير أسواق لمنتجات وخدمات جديدة
  - عملاء ومنافسين جدد وهو شكل من أشكال الضغوط الجديدة على المنظمات
  - الثقافات المتعددة ومفاهيمها القائمة على العولمة والأقلمة وقيمة العملة السائدة
- البيئة التكنولوجية :تركز على كل السبل التي تتيح للمنظمات خلق قيمة لخدماتها، وتتضمن:
  - مهارات وقدرات المعرفة البشرية الجديدة والأساليب المتطورة لتطبيقات البرمجيات
  - المعدات المادية وملحقاتها والاتصالات السلكية واللاسلكية والخلوية المتنقلة

- نظم معالجة المعلومات المختلفة للأنشطة والعمليات وزيادة عرض نطاق التردد السريع.
- تغيير سريع لأعمال المكاتب التي تدار24 ساعة لزيادة الإنتاجية بأقل تكلفة
- تجارة التجزئة والخدمات المالية لحركة الأموال عبر لحدود

- البيئة السياسية والقانونية:تقوم بتنظيم العلاقة مع قطاع الأعمال الالكترونية والحكومة والمنظمة ووكلائها من خلال النظام القانوني الذي يحدد ما يمكن وما لا يمكن بالقوانين الخاصة بتحديد الخدمات والمنتجات والمتطلبات والإعلان عن الممارسات واعتبارات السلامة والصحة والمعايير المقبولة للسلوك والأعمال المالية
- البيئة الاجتماعية والثقافية: تشمل العادات والتقاليد والقيم والخصائص الديمغرافية للمجتمع والعمليات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على تحديد السلع والخدمات ومعايير سلوك مجتمع الأعمال الالكترونية الذي من المرجح أن تقبل أو يرفض نوع الخدمة والمنتج
- البيئة الاقتصادية: تتضمن الشروط ذات الصلة بالنظام الاقتصادي بالمنظمات التي تعمل على تنظيم ودفع الأجور المناسبة للأعمال وتقديم المزيد من الفوائد من أجل جذب العملاء
- بيئة تشغيل المنظمة: نشمل العديد من أصحاب المصلحة والتحالفات الإستراتيجية التي يمكنهم تقديم معلومات عن التغيرات البيئة وإيجاد سبل جديدة التعاون والمشاركة
- بيئة الأعمال الديناميكية : تعتبر بيئة الأعمال الجديدة اليوم إلى من خلالها تستطيع الحكومة تشجيع الأعمال عن طريق تقليل الإنفاق والضرائب والحفاظ على الأنظمة إلى الحد الأدنى والسماح بالملكية الخاصة للمنظمات والتقليل من التدخل في حرية تبادل السلع والخدمات عبر الانترنت،وتحسين القوانين التي تتيح فرص بمجال الأعمال الالكترونية كالمعاملات المالية القابلة للتداول في الأسواق العالمية باستخدام النقود الالكترونية ببطاقة الائتمان.

وتنمو بيئة الأعمال الإلكترونية في ضوء معدلات التغير السريع لتطبيقات المعلومات والاتصالات التي تمثل تحديا هائلا أمام المنظمة ومستوى تواجدها على شبكات الانترنت، وتتطور معاملات البيئة ومتطلباتها بشكل مستمر، وتحتاج هذه الحالات مرونة من الإدارة للبقاء ونجاح أعمالها،وتتألف البيئة في أي منظمة من العوامل التي هي داخل نطاقها معاملاتها أو خارج نطاق سيطرتها ولكن لها تأثير علي المنظمة بطريقة أو بأخرى، وهذه العوامل التي تقع في البيئة الرقمية للأعمال الإستراتيجية التي تعمل على مواجهة السلبيات المحتملة التي في اغلب الأحيان تؤثر على دورة حياة المنظمة في الإنتاج والخدمات، وتستجيب الأعمال الإلكترونية إلى الاستراتيجيات الداخلية والخارجية التي تعتبر منهج للتعامل مع هذه العوامل كالمنافسة وأسواق الخدمات وتطورات التقنية المتسارعة التي هي خارج سيطرة المنظمة هذا بالإضافة إلى إستراتيجية المنظمة التي تتناول العوامل التي تكون تحت سيطرتها.

ويعتبر الدمج والتزاوج بين وسائل الكمبيوتر والاتصال ونظم المعلومات الأمر الذي افرز مفهوما جديدا لكل منهما وانشأ إطارا واسعاً يعرف بتقنية المعلومات في وقتنا الحاضر وهو ما يميز العصر الحالي، وهذا التزاوج الذي قام على فكرة توفير وسائط وبيئات لمعالجة البيانات وتبادلها، وكانت شبكات المعلومات وفي مقدمتها الانترنت العنوان الجديد لعصر المعلومات الذي أتاح التبادل الواسع لمختلف أنماط المعلومات والتراسل الفوري لها، وفي الوقت ذاته خلقت بيئة للاستثمار والأعمال فيما يعرف بالأسواق الافتراضية أو بيئة الأعمال الالكترونية

وتوجد العديد من وسائل تقنية المعلومات والاتصالات والحاسبات التي تسمح بدعم الأعمال الالكترونية لكن الرأي الغالب هو أن الانترنت أول محيط يظهر المعلومات الرقمية المتعددة التي تسمح بالوصول إلى فئة كبيرة من المستخدمين مروراً من المنظمات الكبيرة إلى ابسط الأفراد من خلال النماذج الأساسية للشبكات التي تسمح بتوسيع جميع أنشطة الأعمال الإلكترونية التي تعد أكثر بكثير من مجرد موقع على شبكة الانترنت، وتقوم تقنيات الأعمال الإلكترونية على الاتى:

- تدعيم وظائف الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار.
- تقنية العمل بالإنترنت وشبكات اتصالات المنظمة مثل الانترانت والاكسترانت.
- تقنيات دعم اتخاذ قرارات الأعمال الالكترونية التي يمكن بالمنظمة

ويمكن تناول أهم تقنيات الأعمال الالكترونية وشبكاتها من خلال التقسيمات التالية:

- تقنية الإنترنت كبنية أساسية للأعمال الإلكترونية: تستخدم المنظمات الرقمية الإنترنت بشكل واسع لإدارة الأعمال الإلكترونية من أجل الإجراءات والعمليات الداخلية، وكذلك العلاقات مع العملاء والمستفيدون، ومع العناصر والجهات الخارجية الأخرى،وتنقسم تقنيات البنية الشبكية للأعمال الالكترونية إلى الاتى:

- شبكة الانترنت WWW : شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من شبكات الحاسب المنتشرة في أنحاء كثيرة من العالم ومرتبطة مع بعضها بما يسمى ببروتوكول الانترنت للمشاركة في المعلومات، وتشكل الشبكة العنكبوتية العالمية world wide web الجزء الأهم من الانترنت.
- شبكة الانترانت:شبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أومن اجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة، كما يتم تنفيذها في مقر المنظمة أوفي فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية ولا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المنظمة من الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقوم بربط المكاتب الموجودة في مواقع مختلفة ويمكن تقليل عدد الجلسات المادية وتيسير تبادل المعلومات وزيادة سرعة التنمية واتساق المعلومات ويمكن استخدامها لتنسيق العمليات الداخلية للمنظمة كتصميم المنتجات والمراقبة.
- شبكة الاكسترانت: شبكة المنظمة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة مرور لان الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام وتصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المنظمة من العملاء ومجموعات المؤثرين وحملة الأسهم،وهى جزء من الإنترانت التي تتيح للمستخدمين من خارج الشبكة ويمكن استخدامها للتنسيق مع شركاء من خارج المنظمة لأتمتة العمليات والمعاملات مثل إدارة سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية والفواتير والتغذية المرتدة.
- الشبكات المضافة الافتراضية Virtual Added Networks (VAN):هي شبكات آمنة متباعدة جغرافياً تستخدم تقنية خاصة عوضاً عن تقنية الانترنيت.
- الشبكات الخاصة الافتراضية Virtual Private Networks (VPN): وهي شبكات

افتراضية تؤمن اتصال آمن مشفر بين نقطتين بوساطة الانترنيت، يتم إعدادها عن طريق مزودي خدمة الانترنيت ISPs للشركات الراغبة بالقيام بعمليات تجارية آمنة عن طريق الانترنيت.

ويعد الانترنت وماله من تأثير استراتيجي في الأعمال الالكترونية التي تستخدم من قبل منظمات الأعمال من خلال الاتصالات السلكية واللاسلكية المستندة إلى أدوات وتقنيات المعلومات وشبكات الانترنت، حيث يتم تصنيف استخدامات الانترنت في الأعمال الالكترونية من حانبين:

- الفئة الاولى: تهتم بالأهداف والمهام
- الفئة الثانية: تستند على تصنيف مجتمعات وجمهور المنظمة.

ويمكن تحديد اتجاهات استخدامات الانترنت في الأعمال الالكترونية في الاتى :

- التحول من المحتوى السكوني لقواعد البيانات وخدمات الإعلان الثابتة إلى المحتوى الديناميكي لتحديث وتوسيع استخدام أداة الاستعلام ومحركات البحث عن المعلومات
- الانتقال من الخدمات الالكترونية الغير متفاعلة إلى الخدمات الالكترونية المتفاعلة ليصبح بالإمكان انجاز بعض متطلبات العملاء وإتاحة فرص أوسع لتقديم أفكار جديدة
- التحول نحو الأغراض العامة لتوسيع نطاق الخدمات الالكترونية بمجالات أعمال المنظمات العامة لتوسيع استخداماته من اغراض الأعمال إلى الخدمات الحكومية الالكترونية
- الانتقال من التشبيك المحدود للتشبيك الواسع عبر العالم الافتراضي وتحويل المعاملات وأعمال التجارة الالكترونية في نطاق عالمي كبير
- التعامل مع إستراتيجية الانترنت بدل من إستراتيجية صفحة الوب لصياغة رؤية متكاملة لكل منتجات وخدمات المنظمة المسندة على القدرات المادية والرقمية

وتساعد تقنية شبكات الانترنت الأعمال الالكترونية على تبادل المعلومات والوثائق والاطلاع عليها، من خلال أجهزة الكمبيوتر الأخرى الموجودة على الشبكة كملفات الوثائق الوسائط المتعددة والنصوص والصور والأصوات والرسومات والفيديو وغيرها من المحتويات الرقمية، والغرض الرئيسي لتبادل المعلومات عن موارد المنظمة بين الموظفين تقديم الخدمات وعرض المنتجات من خلال الواجهات الالكترونية الموجودة على الشبكة حيث يتم

ذلك من خلال نشر المعلومات والتقاط البيانات وعمليات والتسويق والتسوق الالكتروني بالإضافة إلى المتعاملين مع المنظمة من أصحاب المصالح،لذلك يلاحظ أن الانترنت كشبكة عالمية واسعة تشكل قدراتها وخصائصها مجالا كبيرا واسعاً للأعمال والخدمات الالكترونية.

وتتسم تقنيات شبكات الانترنت بأنها :

- القاسم المشترك لكل تطبيقات الأعمال الإلكترونية هو الاستخدام المكثف لتقنيات العمل بالإنترنت والشبكة العنكبوتية العالمية.
- تستطيع شبكات الإنترانت مساعدة المنظمات على خلق بيئة معلوماتية أكثر استجابة.
- تستند الأعمال الإلكترونية على تقنية شبكة الإنترنت فيما يخص توجيه وتنسيق الأعمال الإلكترونية داخل المنظمة، وعلى شبكة الإكسترانت في مجالات رئيسية محددة أهمها إدارة سلسلة التوريد وخلق نوع من التنسيق بين المنظمة والمستفيدين في الخارج.

وتحتاج المنظمة لتواجدها على الشبكة الحصول على التقنية المشهورة النشطة dot.com التي تجعل للمنظمة مكان مستمر في المجتمع الرقمي وهذا فضلا عن التقنيات الأخرى الأكثر تخصصاً المرتبطة بعناوين المواقع وأسماء النطاقات التي تحتاجها المنظمات التي تريد لنفسها أن تتواجد بشكل أو بآخر على الشبكة الدولية، وباستخدام الإنترنت بقدرات الوسائط المتعددة للشبكة تستطيع المنظمات تزويد جمهورها وعملائها بمعلومات تفصيلية ومحددة لعدد كبير جداً في وقت واحد، ويمكن أن تساعد الإنترنت من انتزاع أرباح بطرق جديدة عن طريق إضافة أهمية جديدة إلى المنتجات والخدمات المتوفرة، وتحتاج المنظمات إلى تطوير أعمالها الالكترونية بشكل مستمر باستخدام تقنيات المعلومات والانترنت.

ويمكن إيجاز بعض خطوات استخدام تقنية الانترنت في الأعمال الالكترونية للمنظمة فيما يلي

- إنشاء موقع الوب لنشر المعلومات الكترونياً.
- الإعلان عن موقع الوب من اجل الخدمة الذاتية للعاملين والعملاء والجمهور المستفيد.
- الإعلان اللاحق عن موقع الوب الذي يسمح بتقديم الخدمات وعرض المنتجات.
- إجراء عمليات التشغيل لإدارة سلاسل التوريد والتوزيع للخدمات الخاصة بالمنظمة

الإطار العام لبنية الأعمال الالكترونية:

تقوم وحدات الأعمال باستخدام شبكة الاتصالات وتقنيات المعلومات لتقديم خدمات وإتاحة فرص جديدة للأعمال، وتمثل الأعمال الالكترونية مظلة متكاملة تغطى مجموعة من التطبيقات الالكترونية المتنوعة والمتميزة في مؤازرة سلاسل عمليات المنظمة، وتشمل عمليات الأعمال الالكترونية العديد من الأنشطة المادية والبشرية التي تبدأ من التجارة إلى التمويل الالكتروني ومن التعليم إلى التسلية الالكترونية وتصنف في مجالات تطبيقات الأعمال الالكترونية كخدمات التعليم الالكتروني والصحة الالكترونية والحكومة الالكترونية

لذا يعد الإطار العام هو كيان يوفر الوظائف المرجوة لتحقيق التوافق وتبسيط المعاملات الالكترونية التي يجب أن تتم داخل إطار الأعمال ويحقق الميزات الأساسية كتنسيق البيانات القياسية والأمن المعلوماتي وإدارة المحتوى الالكتروني ويقدم فوائد مختلفة، ولا يؤثر على الأهداف الأساسية للمنظمة،وإنما يوفر وسائل جديدة لتحقيق الأهداف التالية:

- إرسال الأعمال الإلكترونية واعتماد رؤية إستراتيجية للمنظمة اتجاه أصحاب المصلحة
- تساعد على تغير الأولويات والأدوار والتفاعل مع أصحاب المصلحة بشكل اكبر من شبكات المنظمة وأكثر مرونة
- بناء نظام المعلومات البنية التحتية لتحسين الآلية وإثراء وتعميق العلاقات مع العاملين
- تنمية الثقافة نحو الطرق الجديدة التي ستؤثر على القواعد والمعايير والسلوكيات
- تحديد وتقييم المعايير والمبادرات الرئيسية ومكونات الأعمال الإلكترونية

وتتطلب الأعمال الإلكترونية رؤية جديدة وإجراءات للتجريب والتعليم وشبكات للعملاء، وقد تطورت المنظمات باستخدام الأعمال الالكترونية وتقنيات المعلومات والاتصالات من قبل الشركات على مر الزمن وظهرت مجموعة متنوعة من النماذج المتبعة لدمج هذه التطورات،وهناك العديد من الإطارات المتشابهة إلى حد كبير في طبيعتها لأنها تقوم بتحليل الأعمال الإلكترونية للمنظمات، وتنتقل المنظمات والشركات إلى مراحل مختلفة عند اعتماد تقنيات المعلومات والاتصالات لدمجها بالأعمال الإلكترونية والعمليات التي تحتاج إلى أنواع مختلفة من المعلومات لتقييم الأداء، ويتضمن

إطار الأعمال الإلكترونية بناء البنية التحتية للتقنية الجديدة الحالية التي تستخدم أربع مراحل من البناء الرئيسي واثنين من الركائز الداعمة،

ويمكن تحديد أربعة مراحل لتميز إطار بنية الأعمال الالكترونية على النحو التالي :

- المرحلة الأولى: البنية التحتية المشتركة للخدمات الالكترونية: يتم تركيز واضعي السياسات نحو الاستعداد بالمعلومات حول تمكين العوامل وتحديد العوائق أمام الأعمال الالكترونية والجاهزية الإلكترونية ذات الصلة التي تشمل المؤشرات عن ما إذا كانت المنظمات في طريقها لاستخدام أجهزة الكمبيوتر والإنترنت وعما إذا كانت لديها الموقع المناسب لأعمال الالكترونية على نطاق واسع.
- المرحلة الثانية: الرسالة وتوزيع المعلومات : يحتاج صناع السياسة إلى معلومات عن طبيعة وكثافة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والأعمال الإلكترونية من حيث حجم خدماتها وإعداد معاملاتها الإلكترونية وأنواع منتجاتها وخدماتها التي تم طرحها على المنصات الإلكترونية.
- المرحلة الثالثة محتوى الوسائط المتعددة ونشرها الكترونياً على شبكة : يطور استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والأعمال الإلكترونية التي تأخذ مراكز الصدارة ويتم التركيز على مستوى التكامل بين الأعمال الإلكترونية في وظائف الأعمال الأخرى سواء على المستوى الداخلي للمنظمة وبين منظمات الأعمال الأخرى والمؤشرات ذات الصلة سواء بالمنظمات أو روابط النظم الآلية لإدارة تقنية المعلومات لديهم وغيرها من تقنيات المعلومات الداخلية وصلاتهم الخارجية بالعملاء والمنظمات.
- المرحلة الرابعة الإنترنت البنية التحتية الأساسية للأعمال الالكترونية:يتم التركيز على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت على الأعمال الإلكترونية داخل المنظمة وكذلك على اقتصاد المنظمة ككل والمؤشرات ذات الصلة من حيث الأثر الذي أحدثته الاتصالات وتقنيات المعلومات والأعمال الإلكترونية على الأرباح والإنتاجية والخدمات وحصتها في الأسواق الالكترونية

ومن ركائز الدعم، ركيزتين :

- السياسة العامة لمجال الأعمال الالكترونية ونطاق خدماتها

- معايير التقنية وبروتوكولات تبادل المعاملات المعيارية،ويجب أن يكون البروتوكولات مرنة وموثوقة وقابلة لمعالجة جميع المعاملات التي تقدمها حيث أنها تجسد العلاقات بين الخدمات الأساسية والفرعية وأنواع المبادلات على المستوى المحلى والعالمي.

ويمثل إطار الأعمال الإلكترونية البنية التحتية ومستلزماتها التي تدعم الخدمات المعقدة لتبادل وثائق الأعمال الإلكترونية وأنماط التكامل ومفتاح تحقيق فوائد الخدمات للعملاء والمستفيدون والتعرف على الأسواق الالكترونية التي تمثل المشروعات الجديدة والتي تحدد معايير المجتمع لوثائق الأعمال، ويوفر الإطار منهج لرسم خرائط تطبيقات الأعمال ضمن الإطارات المقترحة وتركز على تقنيات المعلومات والاتصالات الفائقة والخلوية والمواصفات القياسية وبروتوكولات الاتصالات وشبكات الأعمال والانترنت وبرمجيات التطبيقات وغيرها مما يرتبط بالبنية التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات والانترنت والمستلزمات البشرية عالية التخصص والتأهيل في حزمة واسعة من الاختصاصات والمجالات والتطبيقات، وتعمل الأعمال الإلكترونية من خلال ما وصلت إليه من تقنيات الحاسبات المعلومات وتقنيات الاتصالات التي تتقدم بسرعة والتي تتكامل في الإطار العام للبنيه التحتية التي تتناول تناولها من خلال أربعة عناصر متكاملة كالشبكات والبرمجيات والأجهزة والموارد البشرية.

ويمكن تناول مستلزمات إطار البنية التحتية للأعمال الالكترونية فيما يلي:

- البنية التحتية المادية : تتمثل في التأسيس والتوصيلات الشبكية السلكية أو اللاسلكية والخلوية تقنيات شبكات المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات والوثائق والخدمات الالكترونية وغيرها مما يتضمن مجالات الأعمال الالكترونية وتتكون البنية المادية للأعمال الالكترونية من الأجهزة والملحقات التالية:

- أجهزة الحاسوب: الأجهزة المتصلة بشبكة الانترنت بواسطة الأجهزة الرئيسية Host Computers ويكون لكل كمبيوتر رئيسي عنوان يتم من خلاله إرسال واستقبال المعلومات
- المحول Modem: جهاز يقوم بتوصيل أجهزة الكمبيوتر لدى مستخدم الشبكة عبر قنوات الاتصال، ويعمل هذا الجهاز على تحويل الإشارات الرقمية Digital Signals عند نقل البيانات المخزنة من كمبيوتر إلى كمبيوتر آخر يمتلك أيضا محولاً يقوم من خلاله بإعادة ترجمة البيانات ليتم بعد ذلك تخزينها أو عرضها على الشاشة.

- قنوات الاتصال : وسائل اتصال تقوم بنقل البيانات بين أجهزة الكمبيوتر عبر الشبكة ومن هذه الوسائل خطوط الهواتف وكابلات الألياف الضوئية والأسلاك النحاسية والأقمار الصناعية وغيرها من وسائل الاتصالات الجديدة، وتختلف سرعة نقل البيانات حسب القناة المستخدمة.

- البنية التحتية المرنة للأعمال الالكترونية : تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم والتشغيل وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز الوظائف والأعمال الالكترونية، وتتضمن مواقع الوب وقواعد البيانات الالكترونية وخدمات الشبكات وخدمات العملاء الذاتية بالإضافة إلى الخدمات المالية والتجارية وغيرها من الخدمات التي تدخل في نطاق الأعمال الالكترونية كالتعليم الالكتروني والمكتبة الالكترونية، ويمكن أن تتضمن

- الشبكات Networks: سلسلة من أجهزة الكمبيوتر المتصلة مع بعضها بطريقة تسمح بتبادل المعلومات ونقل البيانات من خلال تجزئة الملفات والرسائل إلى حزم يتم نقلها الكترونياً من جهاز آلي آخر عبر الشبكة وتمتاز هذه الشبكات بسرعة نقل البيانات بكميات كبيرة وكلفة اقل.

- برمجيات الأعمال الالكترونية : يتم اختيار برمجيات الأعمال الإلكترونية حسب مجالاتها فيما إذا كانت موجهة نحو الأعمال أو نحو العملاء والجمهور وبشكل عام هناك أنواع من البرمجيات تدعم هذا النوع من الأعمال وأهمها :

  - برمجيات إدارة الدليل المصور: تقوم بمهام التفاعل والمشاركة في الوقت الحقيقي بين المستخدم ومحتوى الأدلة المصورة الإلكترونية التي تتضمن بيانات مختلفة عن المنتج بطريقة يسهل الوصول إليها والتعامل معها وتوفر هذه البرمجيات إمكانيات تحديث البيانات والقدرة على تغييرها حسب الحاجة للتغيير.
  - برمجيات لتشكيل المنتجات أو الخدمات : تمكن هذه البرمجيات المنظمات من مساعدة العملاء على تحديد المنتج أو الخدمات التي يحتاجونها، وخصوصاً في مجال الأعمال مباشرة على الخط واستلام أي توصية خاصة بالخدمة أو المُنتج.

- البنية التحتية للقوى البشرية والموارد البشرية: ساهمت الأعمال الإلكترونية في حدوث ثورة حقيقية في كيفية قيام الأفراد بأعمالهم وفي توفير وظائف وفرص عمل من نوع جديد تجمع بين المهارات والقدرات الإدارية والتقنية، إضافة لتطوير مهارات وخبرات جديدة

في الوظائف الإدارية والتقنية القائمة والمؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الالكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية المادية والبنية المرنة بالإضافة إلى بنية تقنية الانترنت التي تعد أهم الركائز الأساسية لبيئة الأعمال الالكترونية حيث تتطلب الاختصاصات العلمية والفنية من اجل توظيف إمكاناتها ولا تقتصر فقط على المتخصصين في نظم تقنيات المعلومات والحاسبات بل الأفراد أصحاب الكفاءات العلمية والإبداعات في مجالات نظم المعلومات أو المجالات الأخرى وتعمل على توظيفها عبر شبكات الانترنت ونظم تقنيات المعلومات والبرمجيات، وأصبحت هناك وظائف لا يقوم بها إلا من يمتلك الخبرة والمعرفة في الجانبين الإداري والتقني، والتي تتوافر فقط في تلك المنظمات التي تطبق النمط الإلكتروني في أعمالها وعملياتها.

نماذج تطبيقات الأعمال الالكترونية ومجالاتها

يعمل نموذج الأعمال الالكترونية كإطار لتعظيم قيمة المنظمة في الاقتصاد الجديد من خلال استخدام نموذج محدد يساعد إدارة المنظمة على تحديد أين وكيف في سلسلة القيمة يمكن أن تنشأ، حيث أن إضافة القيمة والعائد يعتبر نموذج الأعمال الذي يتيح تحليل البيئة على نحو أكثر فعالية وبالتالي يساعد على استغلال إمكانات مجالات أسواق الخدمات وفهم أفضل للعملاء ورفع الحواجز لدخول منافسين جدد، لذا تقوم نماذج الأعمال الإلكترونية على الاستفادة من مزايا الاتصالات الإلكترونية لتحقيق عمليات إضافة القيمة، حيث عندما يزداد عدد المعاملات على الإنترنت بمجموعة من نماذج الأعمال من الممكن أن يربط المستهلك العام والخاص والهيئات الحكومية في إطار يلخص أهم مجالات الأعمال الإلكترونية التي يتم بناؤها حول نماذج الأعمال.

ويمكن تحديد ماهية نماذج الأعمال الالكترونية على النحو التالي:

- بنية تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات تصف الفاعلين للأعمال المختلفة وأدوارهم ووصف الفوائد المحتملة للعاملين ومصادر جديدة للدخل ومصادر الإيرادات والفوائد ونوع العملاء والجمهور المستفيد من نماذج الأعمال الإلكترونية
- منهج لممارسة الأعمال الالكترونية على شبكة الانترنت يوافق نموذج عمل المنظمة للاقتصاد القائم على المعرفة والمعلومات أو الأعمال المستندة على تقنيات الانترنت.
- معمار تطبيقات المنظمة وشبكة شركائها وعملائها وأنشطتها لإنشاء وتسويق وتوزيع وإعداد قيمة للعملاء أو لقطاع معين وتقديم خدمات محددة
- نموذج يصف العلاقات التي تجمع المنظمة مع أطراف وشركاء الأعمال على أساس

منتجات أو خدمات المنظمة التي تقوم بها

- معمار تطبيقات العمليات الالكترونية على شبكات الانترنت أو الانترانت أو الاكسترانت التي تهتم بتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات وشبكات سلسة القيمة المضافة لعملاء المنظمة

وقد انطلقت الأعمال الالكترونية بمختلف صورها ونمت بشكل واسع وتنامت مع أسواق التجارة الالكترونية ومجالات البيع والشراء للسلع والخدمات على الخط وتنامت الأعمال الالكترونية ما بين المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدمية،في تجل جديد للوصول إلى العملاء والجمهور المستفيد لربطه بمؤسسات العمل والإنتاج،وبرزت ظاهرة الهواتف الخلوية التي تتيح تلقي المعلومات المالية والاستثمارية واستعراض مواقع الأعمال على شبكه.

ويمكن تناول أهم الركائز التي تقوم عليها الأعمال الالكترونية فيما يلي:

- توضيح كيف يمكن لوظائف المنظمة أن توفر المنتج أو الخدمة
- تشير إلى الكيفية التي ستقوم بها المنظمة بالتوافق مع مجالات وأسواق والتقنيات الجديدة
- تبين خطوات نجاحها المنظمة شريطة الجمع بين مكونات العمل معا بطريقة تعاونية
- تساعد الإدارة على التركيز نحو الأعمال كلها وليس على نشاط واحد فقط
- التعامل مع عناصر التجارة الإلكترونية من خلال مفهوم قيمة العرض ومصادر للدخل والأنشطة التجارية والموارد والقدرات التي يمكن أن تتيحها نحو الأعمال الالكترونية

ويعبر نموذج الأعمال الالكترونية عن تلاحم تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكات الأعمال الجديدة التي يتم تنفيذها على الانترنت الموجهة نحو المجتمع الالكتروني من خلال عمليات رقمية يتم تنفيذها في الوقت الحقيقي، وقد أبرزت العديد من نماذج الأعمال المختلفة الإلكترونية التي توفرت على الإنترنت بما في ذلك المنظمات الافتراضية وأسواق الخدمات المكتظة بسماسرة المعلومات، وصانعي البوابات ومجهزي وموزعي المحتوى الإلكتروني ومبادلات البحث المباشر والمزادات الالكترونية ومنظمات النشر ومجهزي الخدمة على الخط المباشر، بينما يزود الإنترنت بمجموعات متاحة على المستوى العالمي من تقنيات الأعمال الإلكترونية التي يمكن أن تستخدم لتأمين قنوات جديدة للتسويق والمبيعات وتقديم الخدمات لدعم العملاء ء والحد من الوسطاء.

وتستطيع أن تؤمن الإنترنت نمو وزيادة الاتصالات والمراسلات التي تحتاجها المنظمات، بما في ذلك خدمات البريد الإلكتروني، والمؤتمرات واللقاءات والحوارات الإلكترونية المباشرة ونمو القدرات التسويقية لتقديم الخدمات من خلال منصات عروض المنتجات والخدمات والمعلومات الخاصة عبر الاستخدام السهل والمثير للشبكة، وتستطيع المنظمات تزويد جمهورها وعملائها بمعلومات تفصيلية ومحددة لعدد كبير جداً في وقت واحد، ويمكن أن تساعد الإنترنت من انتزاع أرباح بطرق جديدة عن طريق إضافة أهمية جديدة إلى المنتجات والخدمات المتوفرة، أو عن طريق إضافة أساس لمنتجات وخدمات جديدة، ويمكن للإدارة أن تستخدم مواقعها على الويب لكي تنفذ نظام أعمال إلى الأعمال عبر التجارة الإلكترونية، أو استخدام أماكن الأسواق على الخط المباشر، أما المبادلات فهي أماكن لأسواق على الخط المباشر حيث يستطيع أعداد من المشتركين الشراء من أعداد من البائعين وذلك باستخدام ما يسمى نظام طلب عرض المناقصات.

ويوجد العديد من الأمثلة لنماذج الأعمال المصممة للانترنت كما أن هناك طائفة واسعة من التطور المرتبطة بنماذج الأعمال وبعضها معقد يتطلب التعاون بين الشركاء، في حين يتم تعيين آخرين بسهولة وتشغيلها من قبل عدد قليل من الناس، ونماذج الأعمال الالكترونية بها مستويات متفاوتة من النجاح، وقد حقق البعض نجاحا باهرا كنموذج المزادات الالكترونية ومواقع البريد الالكتروني وغيرها لم تكن ناجحة بشكل كبير، ويمكن ربط نماذج الأعمال الإلكترونية بمجالات عديدة منها أسواق التجارة الإلكترونية، ويمكن تشغيله عبر بعض المجالات المختلفة التي يمكن أن تعمل بنمط الكتروني كالمزادات الإلكترونية

ويمكن تحديد أهم مجالات نماذج الأعمال فيما يلي:

- بين الأعمال والعميل B2C: تبيع منتجات أو خدمات للمستخدم النهائي للمستهلكين هو ما يعرف Business-to-Consumer ويشمل هذا النوع عمليات التسوق عبر الخط أو ما يشبه نفس العملية.
- الأعمال إلى الأعمال B2B: تسمى Business- to- Business وهى الأعمال التي تبيع منتجات وخدمات للشركات الأخرى وتتم من خلاله عمليات تكاملية بين منتجي وبائعي المنتجات والخدمات من توريد للمنتجات وأداء الخدمات.
- العميل إلى العميل C2C: تتم مباشرة بين عملاء أو أفراد أو الجماعات ويكون

التواصل عبر الإنترنت أو ما يطلق عليه البعض الأعمال الإلكترونية من شخص مستقل إلى شخص مستقل آخر Peer-to-Peer التي تسمى P2P،والبعض يطلق عليها التجارة أو المعاملات الإلكترونية من النظير إلى النظير وهذا النمط يساعد مستخدمي الشبكة أن يتشاركوا في ملفات الكترونية معينة على الحاسوب بشكل مباشر بدون الالتجاء إلى برامج البحث في شبكة الإنترنت.

- من الحكومة للعميل G2C: تشتري أو توفر السلع أو الخدمات أو المعلومات إلى شركات أو أفراد مواطنين، ويسمىGovernment-to-Consumer وهو ما تقدمه الحكومة من برامج حكومية عبر شبكة الإنترنت من حق العملاء الانتفاع بها.
- بين الشركات والموظف B2E: تقوم بتوفير المعلومات والخدمات المتاحة للموظفين عبر الإنترنت والتجارة المتنقلة والمعاملات والأنشطة الإلكترونية

وكذلك يوجد نماذج تطبيقات جديدة تعمل بتقنية الاتصالات اللاسلكية النقالة التي تقود ظهور نماذج أعمال جديدة، والميزة الأكثر أهمية أن التقنية اللاسلكية النقالة توفر قناة اتصال مرنة في أي مكان وفي أي وقت من الأوقات مع اثنين من المستخدمين أو أكثر في مجال البيئة اللاسلكية النقالة، وهذه الخدمات تنمو نحو مشاريع متوسطة الحجم تشمل أصحاب الشبكة التي تقدم مجموعة من الخدمات للمستخدمين والشركات الذين يستخدمونها.

ويمكن أن تستخدم القدرات التفاعلية لشبكة قناة الويب الخاصة بالمنظمة في بناء علاقات وثيقة مع العملاء، وتستطيع المنظمات استخدام شتى التقنيات الشخصية لغرض إيصال صفحات الويب بمحتويات تقود إلى اهتمامات محددة لكل مستخدم، وتشتمل أيضا على تقنيات تعمل على إيصال معلومات شخصية وإعلانات، من خلال قنوات الأعمال الإلكترونية وكذلك تستطيع تقليل التكاليف وتحسين خدمات المستفيد عن طريق استخدام مواقع الشبكة العنكبوتية لتجهيز معلومات مساعدة واستخدام البريد إلكتروني وصولا عبراً الهاتف لممثلي خدمة العملاء.

ويمكن تحديد أهم نماذج مجالات الأعمال الالكترونية فيما يلي :

- الحكومة الالكترونية :وسيلة منهجية جديدة لتحديث وتطوير الإدارة العامة الالكترونية التي تتم بنمط الكتروني من خلال الاستخدام المشترك المتكامل الفعال مع التقنيات الجديدة

- التعليم الالكتروني: تقوم باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط الالكترونية في عملية نقل وإيصال المعلومات بين المعلم والمتعلم، وتقديم محتوى تعلمي من خلال الأجهزة والشبكات داخل المكان المخصص أو عبر شبكات الانترنت.
- الإدارة الافتراضية : تجمع الإدارة الافتراضية بين الإدارة عن بعد من ناحية والإدارة عن قرب من ناحية أخرى، فهي تعتمد على الأرقام والنتائج بسبب غياب العلاقات الإنسانية المباشرة إلا أنها أيضا تعتمد على التفاهم والثقة التي يضعها المدير في الموظفين الذين يقودهم دون أن يعرفهم وربما دون أن يراهم.
- المجتمعات الافتراضية: مجموعات من الناس بمختلف أنحاء العالم يتواصلوا ويتفاعلوا معاً بواسطة أجهزة الكمبيوتر من خلال الاتصالات وتقنيات الإنترنت والشبكات الاجتماعية.

ثانياً- معمار تطبيقات أعمال الادارة الالكترونية للمنظمة

تعد معمارية تطبيقات الأعمال احد الروافد التي تستند عليها الإدارة الالكترونية في إدارة أنشطتها وعملياتها ومهام المنظمة لتقديم منتجات أو خدمات محددة يحتاجها جمهور وعملاء المنظمة، حيث تقوم معمارية تطبيقات الأعمال على أساس العلاقات البينية في شكل علاقات تبادلية مع العملاء والعاملين وشركاء الأعمال للمشروعات المشتبكة بينياً مع المنظمة،وتعتبر الأعمال الإلكترونية عنصراً أساسياً في الفكر الاستراتيجي لأي منظمة ويتطلب منها تنفيذ الأعمال من أجل نشر المعرفة في مجال الأعمال الإلكترونية، ويعطى معمار تطبيقات الأعمال الالكترونية فكرة جيدة عن العلاقة الديناميكية بين المنظمة والبيئة والعملاء والموارد.

وظائف الأعمال الالكترونية لدعم الإدارة الالكترونية

1- تخطيط موارد المشروعات Enterprise Resources Planning

تعتبر عملية تخطيط موارد المشاريع أو المنظمات احد واهم ركائز هيكل تطبيقات الأعمال الالكترونية حيث تقوم بتخطيط الموارد وتحديد طرق تنفيذها وتحليل تعقيداتها وكلفتها ومزاياها ومدى ارتباطها بأعمال المنظمة التي تعمل على معالجة التصنيع والخدمات

اللوجستية والتوزيع والمخزون والشحن والفواتير والمحاسبة والتمويل، وتقوم بدمج جميع الإدارات والوظائف بجميع أنحاء المنظمة في نظام معلوماتية أو مجموعة متكاملة من أنظمة تقنيات المعلومات بحيث يمكن للموظفين اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروعات التي تقوم بها المنظمة

ويتكون نظام تخطيط الموارد من العديد من المكونات أهمها ما يلي:

- المكونات التقليدية المدرجة في معظم أنظمة تخطيط موارد المنظمات: تركز في المقام الأول على العمليات الداخلية
- مكون تخطيط الموارد الكبيرة الموسع: يتضمن مكونات إضافية تلبي الاحتياجات التنظيمية التي لا تغطيها المكونات الأساسية وتركيز على العمليات الخارجية

كما انه يشمل بعض المكونات الإلكترونية التي تتمثل في:

- الخدمات اللوجستية الالكترونية التي تدير وسائل النقل وتخزين البضائع
- عمليات الشراء الالكترونية الأعمال للأعمال B2B لشراء وبيع الخدمات عبر الإنترنت

ويمكن تناول ماهية تخطيط الموارد على النحو التالي:

- نظام معلومات موجه محاسبياً لتحديد وتخطيط موارد المنظمة الواسعة اللازمة للتوريد والتصنيع والبيع والمحاسبة بناءً على طلبات العملاء والجمهور.
- طريقة للتخطيط الفعّال والتحكم بكل الموارد اللازمة للتوريد حسب طلبات العملاء في شركات التصنيع أو التوزيع أو الخدمات.
- إستراتيجية عمل وحزمة لحلول الأعمال الخاصة التي تنشئ القيمة المضافة للعملاء والمالكين على حد سواء، وذلك بتمكين المنظمة داخلياً وتمكين المنظمات فيما بينها
- نظام لتخطيط موارد المنظمة والذي يعمل كمشروع لنظام معلومات يتم تصمّيه لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية للموارد.
- نظام تخطيط يدعم أغلب أعمال الأنظمة التي تدار في قاعدة بيانات لمجموعة متنوعة من الأعمال التنفيذية، كمهام التصنيع وإدارة الإمدادات والموارد البشرية وإدارة العلاقات.
- نظام لتخطيط الموارد يستند على قاعدة بيانات مشتركة وبرامج خاصة تسمح لأقسام العمل بتخزين واسترجاع المعلومات في فترة النشاط، أما التصميم البرمجي فيتيح لإدارة العمل اختيار النماذج اللازمة وترتيبها وربطها بنماذج العملاء والجمهور المستفيد

وإضافة نماذج جديدة لتحسين الأداء بالمنظمة.

ويغطي نظام تخطيط الموارد كافة عمليات المنظمة الإدارية المشتركة والتي تتمثل في النظام على شكل قواعد للعمل بهدف توحيد اتساق المعلومات في كل المنظمة، ويستند على مجموعة من البرمجيات لتخطيط موارد المنظمة لدمج جميع الإدارات والوظائف في نظام واحد بحيث يخدم احتياجات المنظمة بأكملها،ويوفر نظام إدارة قواعد البيانات جميع معلومات العمليات منظمة في نظام موحد يدمج المحاسبة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المبيعات ومراقبة الجودة والتصنيع والتسويق والخدمات اللوجستية والتخزين.

وقد تشتمل قاعدة بيانات نظام تخطيط الموارد على ما يلي :

- التصنيع وتخطيط الإنتاج:وتشمل الهندسة وفواتير المواد والجدولة وإدارة سير العمل ومراقبة الجودة وإدارة التكاليف وعملية ومشاريع التصنيع ومساره.
- إدارة سلسلة الإمداد : وهي الأوامر النقدية والجرد والشراء ومشاكّل المنتج وتخطيط سلسلة الإمدادات وجدولة الموردين وفحص البضائع وإجراء المطالبات وحساب اللجان.
- المالية : الدفتر العام وإدارة النقد وحسابات الدفع وحسابات القبض والأصول الثابتة
- المشاريع :التكاليف والفواتير والنفقات وإدارة النشاط.
- الموارد البشرية :المرتبات والتدريب والتحضير اليومي وإعداد القوائم والاستحقاقات
- إدارة علاقات العملاء : المبيعات والتسويق والخدمات واتصالات العملاء ومركز دعم الخدمة.

2- إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management

توضح أهمية الإدارة المنهجية لسلاسل التوريد في المنظمات وانعكاس ذلك على زيادة الأرباح كما أنها توضح أثر استخدام تقنيات المعلومات في إدارة سلاسل التوريد، لذا فمصطلح الإدارة في إدارة سلسلة التوريد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة سلسلة التوريد التي تعد منظومة مترابطة لتحقيق الترابط بين المورد والموزع والاحتياجات اللوجستية للحركة والنقل وغيرها

وتستخدم منظمات عصر الانترنت تقنيات الشبكات لإدارة سلسلة التوريد حيث تستخدم شبكة معلومات المنظمة وشبكة معلومات الموردين من قبل العملاء والجمهور المستفيد وذلك حسب درجة الإتاحة لبعض المعلومات في وجود نظام ومعايير للاستخدام

والحماية لضمان سرية بعض المعلومات على قواعد البيانات،ويساعد هذا النوع على تقليل الوقت وتوفير الجهد لتنفيذ المعاملات والعمليات داخل وخارج المنظمة وبينها وبين شركائها والمنظمات الأخرى.

ويمكن تحديد ماهية إدارة سلسلة التوريد الالكتروني على النحو التالي:

- عملية توجه إدارة المنظمة للتركيز على النظرة الشاملة في التيسير لرفع مستوى الخدمة والعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى الأداء من خلال الاستغلال الجيد للمزايا التي توفرها النظرة الشاملة لإدارة سلسة التوريد.
- عملية تتضمن إدارة كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهاية وتوصيلها للمستهلك النهائي بالإضافة إلى تدفق المعلومات.
- إدارة شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات وخدمات.
- منهجيات تستخدم للتكامل بين الموردين والمصنعين والمخازن والمتاجر بفعالية، بحيث يجرى إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات بشكل صحيح إلى المواقع الصحيحة في الوقت المناسب وتكون كلفة النظام الكلية منخفضة مع الحافظ على مستوى الخدمة.
- فلسفة الإدارة التي تبحث عن توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد وظائف الأعمال التي تكون موجودة داخل وخارج المنظمة لتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل
- شبكة أعمال تتضمن التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدى وظائف تجهيز المواد وتحويل المواد إلى مواد نصف مصنعة وسيطة ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء، وتوجد سلاسل التوريد في كل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات، على الرغم من اختلاف درجة تعقيد سلاسل التوريد من منظمة إلى أخرى.

وتمثل إدارة سلسلة التوريد حزمة من العناصر المتشابكة التي تعبر عن أنماط مختلفة من العلاقات بين المنظمات والموزعين والعملاء والموردين حيث يتم تدفق أنشطة الأعمال بين جميع الأطراف المشتركة في سلسلة التوريد ضمن هيكل الأعمال الالكترونية، وتستخدم تقنيات شبكات الإنترانت والإكسترانت لإدارة سلسلة التوريد.

ويمكن تحديد أهم العناصر الأساسية لماهية إدارة سلسة التوريد الالكتروني في الآتي

- منظومة مترابطة لتحقيق التكامل بين المورد والموزع والاحتياجات اللوجستية.
- سلسلة العناصر المادية لمصانع ومراكز تجهيز وحدات النقل، والعناصر غير المادية كالأفراد والمعلومات وبرامج التسهيلات
- ربط وظائف سلسلة التوريد عن طريق شبكة الإنترانت في المنظمة.
- توفير التكاليف لتحقيق قيمة مضافة لمنتجات وخدمات المنظمة عن طريق الشبكات المتاحة

ويمكن تناول أهم أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية الرئيسية فيما يلي :

- شبكة المعلومات الدولية الإنترنت : تطورت شبكة المعلومات ودخلت سوق المعاملات التجارية بصورة كبيرة لأن استخدام الشبكة والمواقع المختلفة بها يساعد في تكامل العملاء مع المنظمات ومع الموردين، وقد نشأ الجزء المرئي من شبكة المعلومات الدولية في التجارة والأعمال الإلكترونية كقناة جديدة من قنوات التجارة والتوزيع وتقديم الخدامات.
- التبادل الإلكتروني للبيانات :يتميز الاقتصاد الموحد بتعاظم التقنيات وقوى السوق وظهرت عملية إعادة ابتكار استراتيجيات سلسلة التوريد، وبعض هذه القوى تشمل عولمة الأعمال وتأثير التنويع في المنتجات والخدمات وزيادة تعقيد شبكات التوريد واختصار دورات حياة المنتج والخدمات المقدمة، لتحقيق مميزة تنافسية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التنسيق والتعاون الأكبر مع المشاركين في سلسلة التوريد فيما يعرف بمدخل تكامل سلسلة التوريد،وتحتاج إلى تصمم شبكات سلسلة التوريد بصورة أساسية لخدمة هدف الإنجاز السريع.

ويساعد مدخل الأعمال الإلكترونية المنظمات على تحقيق عوائد كبيرة من خلال التحسينات في الكفاءة التي تنتج من الاستخدام الأفضل للوصول بصورة أسرع إلى السوق وتخفيض الوقت الكلى لإنجاز الأمر وزيادة خدمة الاستجابة للعملاء واختراق أسواق جديدة ومن ثم الحصول على معدل عوائد مرتفع من الأصول الموجودة.

وتستعين المنظمات ببرامج لإدارة سلسلة التوريد الإلكترونية بسبب إمكانية تجزئة البرنامج إلى مجموعة من التطبيقات، فكل مكون من المكونات الرئيسية يحتوى على العديد من المهام المحددة وكثير منها له برنامج خاص وأفضل طريقة للتفكير في برنامج إدارة سلسلة التوريد هو عن طريق فصلة إلى برنامج يساعد في التخطيط لسلسلة التوريد وكذلك برنامج

يساعد في تنفيذ خطوات سلسلة التوريد، ويوجد تطبيقات أخرى للتخطيط متاحة للمكونات والعناصر الخمسة الرئيسية لسلسلة التوريد وهى الخطة والمصدر والصنع والتسليم والمردودات، وتحدد هذه التطبيقات حجم المنتجات المطلوبة لاستيفاء طلبات العملاء المختلفة

3-إدارة العلاقة مع العملاء Customer Relationship Management :

تعد إدارة علاقات العملاء مفهوما حديثاً يناقش في الكثير من منظمات الأعمال ويركز على إقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء كجزء من آلية تحقيق ميزة الاحتفاظ بهم، حيث تحتاج إدارة التمييز إلى بناء وتشغيل نظم إدارة علاقات العملاء وبناء وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات التي تعد واحدا من أهم الحلول التي تتيح متابعة أنشطة المنظمة من تسويق المنتجات وتقديم الخدمات من خلال إدارة العلاقات مع العملاء.

وتقوم بتخزين معطيات المعلومات وتتيح التقنيات التنقيب في هذه المعلومات لتكوين قاعدة المعرفة بالعملاء بالإضافة إلى شبكة علاقات التحالفات، وذلك هو محور الاهتمام الأساسي الذي يساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع المنظمة عن طريقها اتخاذ القرارات المناسبة لعملائها وتحالفاتها لإنجاز الأعمال الخاصة بأنشطة المنظمة وتعمل على حفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي وإصدار التقارير وترتيب الأعمال ومعاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال وإبقاء العلاقة الطيبة مع العملاء

وتركز الإدارة الإلكترونية على علاقات العملاء كواحدة من أكثر التقنيات تقدمًا وتخصصًا، ولكن الذي كان يحد من انتشارها في الماضي المشكلات الخاصة بكيفية التنفيذ بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة وصعوبة تحليل معلومات العملاء ووضع المقاييس لما يحتاجون إليه في إدارة علاقات العملاء وخاصة في تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتنفيذها، حيث إنها ليست مجرد أنظمة وبرمجيات يتم تطبيقها أو نظريات وشعارات ولكنها ثقافة ومعرفة يجب أن تنعكس على تنظيم المنظمة وهيكلها ومنسوبيها، حيث لابد أن تكون الرؤية والأهداف واضحة للجميع لكي نضمن ولاء الجميع وحماسهم ومشاركتهم الإيجابية.

ويمكن تحديد ماهية إدارة علاقات العملاء الالكترونية فيما يلي :

- إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والعملاء على وجه الخصوص وتقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بهم
- القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي

تعمل على البقاء باتصال دائم معهم

- مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية لإدارة علاقة من نوع جديد مع العملاء هدفها الأساسي ربط العلاقة الخاصة والشخصية مع كل عميل.
- تشير إلى الحلول والإستراتيجيات لإدارة علاقات الأعمال مع العملاء وهذه الحلول توصل إلى تصنيف برامج المنظمة التي تمكّنها من إدارة الاتصالات مع العملاء.
- منهجية تقوم بتوظيف تقنيات المعلومات والإنترنت وتركز على التوجه الاستراتيجي لإدارة علاقات العملاء لفهم سلوك العملاء والتأثير فيه من خلال التواصل معهم
- تقنية تقوم بإدارة العلاقات مع عملاء المنظمة ويمكن أن تؤثر بشكل مباشر على نوعية وطول عمر العلاقات مع عملاء المنظمة
- نظام يقوم بتوفير المعلومات اللازمة للموظفين والتعرف على عملائهم وفهم احتياجاتهم

ويقوم عالم الأعمال اليوم باستخدام التقنيات الاليكترونية الحديثة التي بواسطتها تتم الاستفادة في ميكنة الأعمال التجارية والمالية والإدارية،ونظام إدارة علاقات العملاء ما هو إلا عبارة عن نظام يقوم بميكنة الإستراتيجية الإدارية للمنظمة نحو العملاء والجمهور المستفيد، حيث تهتم بتنظيم جميع العلاقات المحيطة والمكونة لأي إدارة مهما كان نوعها.

ومن أهم أنشطة إدارة علاقات العملاء ما يلي:

- تامين الاتصالات المستمرة مع العملاء الحاليين.
- تامين الاتصال الأولى مع العملاء المحتملين والمستفيدين من جمهور المنظمة.
- تعزيز الدعم المباشر لجهود ما قبل وخلال تقديم الخدمات وما بعدها.
- توجيه ورقابة وسائل الدفع الالكتروني والتأكيد على كفاءة وفعالية هذه الوسائل.

ويمكن تحديد أهم الجوانب الأساسية لماهية إدارة العلاقة فيما يلي :

- عمليات المكاتب الأمامية: تتضمن التفاعل المباشر مع العملاء مثل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني والخدمات الإلكترونية.
- العمليات الخلفية: العمليات التي تؤثر في نهاية المطاف على أنشطة مكتب الاستقبال كالفواتير والصيانة والتخطيط والتسويق والإعلان والتمويل والصناعة التحويلية وغيرها.
- العلاقات التجارية: التفاعل مع الشركات الأخرى والشركاء كالموردين والبائعين

ومنافذ البيع بالتجزئة والموزعين والصناعة وجماعات الشبكات،وتدعم هذه الشبكة الخارجية أنشطة المكتب الخلفي.

- التحليل:البيانات الرئيسية لإدارة علاقات العملاء ويمكن تحليلها من أجل التخطيط لحملات التسويق المستهدفة وتصور استراتيجيات الأعمال والحكم على نجاح أنشطة إدارة علاقات العملاء كعدد وأنواع العملاء والعوائد والربح.

وتوفر شبكة الانترنت والويب وتقنيات الشبكات المرتبطة بها بيئة تفاعلية لأعمال تسويق المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء والجمهور المستفيد وتعزيز العلاقات معهم، وتتولى إدارة العملاء مهام استثمار الموارد المتاحة على الشبكة لتقديم حزمة متنوعة من الأنشطة الموجهة لتسويق وتقديم خدمات المنظمة مع وجود منصة للحصول على ميزة تنافسية من خلال تبني احتياجات العملاء وبناء قيمة تحركها علاقات طويلة الأمد مع العملاء، كما تتولى إدارة العلاقات تخطيط وتنفيذ هذه الأنشطة الالكترونية التي تعزز من فرص التعامل مع العملاء ويتم ذلك من خلال العديد من الطرق ومن أهم هذه الطرق :

- تصميم المنتجات والخدمات الجديدة.
- تطوير إستراتيجية المنتج والتسويق وعرض الخدمات.
- ابتكار المحتوى أو المضمون وأسلوب لإدارة المحتوى الالكتروني.
- توفير الخدمات المستندة على المعلومات من خلال استخدام جميع وسائل التقنية الرقمية.

وتهدف هذه الوسائل وغيرها إلى تعظيم القيمة المقدمة للعملاء سواء كانت من خلال المعلومات والخدمات التي تقدم إليهم باستخدام نظم إدارة العلاقات،وتستخدم نمذجة البدائل وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالخدمات والمنتجات لتحسين العلاقات مع عملاء المنظمة وتوفير قدرات تسويقية عالية يمكن استخدامها بكفاءة وفعالية.

4- إدارة شبكات القيمة Value Chain Management

يختلف مفهوم شبكات القيمة عن مفهوم سلسة القيمة لبورتر الذي طرح رؤيته عن هيكل المنافسة في الصناعات، حيث كان نموذج سلسلة القيمة في الاقتصاد الصناعي يمثل سلسلة القيمة المادية للأنشطة المتابعة الخطية التي تبدأ من المدخلات وتنتهي بأنشطة التسويق وخدمات ما بعد البيع، أما مفهوم شبكات القيمة فيتجاوز الترتيب الخطى والأفقي لمنطق بناء القيمة الذي يبدأ من أنشطة تحويل المادة الخام إلى منتجات جاهزة ذات قيمة للمستفيد

النهائي، وتتولى إدارة شبكة القيمة مسؤولية تحقيق التكامل بين العناصر والمجالات الأساسية للأعمال الالكترونية التي تتمثل في إدارة سلاسل التوريد وإدارة علاقات العملاء وأيضا إدارة العمليات وتخطيط الموارد.

وارتبط مفهوم شبكات القيمة ببناء القيمة وما يرافقها من أنشطة تحويلية وعلاقات متبادلة في ظل اقتصاد المعرفة حيث تتوسع الأنشطة المولدة للقيمة عمودياً وأفقيا في الوقت ذاته بالإضافة لمشاركة المستخدمين والعملاء من داخل وخارج المنظمة بعملية بناء شبكة متجددة ومتغيرة من القيمة كما في عقود الإدارة والمشروعات المشتركة وأيضا أنشطة التعاون في مجال الأعمال الدولية،وتسهم شبكات القيمة في بناء وحدات فعالة للأعمال الالكترونية كتبادل المعلومات وتنفيذ وتوزيع الخدمات الكترونياً وتقديمها للعملاء وتطبيق نظم ذكاء الأعمال.

وباعتبار الأعمال الالكترونية بعداً من أبعاد الإدارة الالكترونية فتهتم بتكوين بيئة الأعمال التي تتيحها نظم وأدوات تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين انجاز الأعمال بدرجة نوعية داخل وخارج المنظمة،وتهتم الأعمال الالكترونية بإدارة علاقات العملاء وسلاسل التوريد ونظم العمل الإدارية عبر استخدام توليفة وحزمة متكاملة من التقنيات الرقمية وتقنيات الاتصالات الحديثة

ويمكن تحديد ماهية إدارة شبكات القيمة على النحو التالي:

- عملية الوصول لتوليد قيمة مضافة للمستفيد أو العميل وتكون القيمة مدركة من قبل ويتوقعها قبل أن يحصل عليها من خلال استثمار القدرات والطاقات غير المحدودة التي تتيحها شبكات الانترنت والاكسترانت والانترنت
- طريقة لتحسين عملية إنشاء ونقل الوثائق من خلال أتمتة تدفق المعلومات
- نظام يتفاعل مع عملاء المنظمة بهدف الحصول على معلومات قيمة عن البيئة
- شبكة علاقات تقوم بتوليد قيمة ملموسة وغير ملموسة من خلال تبادلات ديناميكية معقدة بين اثنين أو أكثر من الأفراد والجماعات والمنظمات.
- قناة التوزيع بين المصنعين والإدارات الداخلية التي تعرف بسلسلة الإمداد.
- إطار يمثل مرجعية المجالات عملية تطوير المنتجات وعلاقات العملاء وشبكات التوريد.

وتستند شبكات القيمة على أنشطة القيمة الافتراضية المرتبطة بالأعمال الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت وغيرها، وكل منظمة للأعمال تنتج قيمة ما

وأن أي منتج أو خدمة أو معلومة أو توليفة من المعلومات والمعرفة والتقنية وتكون ذا أهمية من قبل العملاء في مجتمع اقتصاد المعرفة، ويختلف مفهوم القيمة والقيمة المضافة التي تشكل عناصر لمفهوم القيمة وسلاسل القيمة في ظل اقتصاد المعرفة والإنترنت الذي شهد تحولات جوهرية، ويستطيع الرواد الجدد ابتكار القيمة الجديدة من خلال تحدي الافتراضات السائدة في صناعة المعلومات وابتكار شبكة جديدة للقيمة في ظل الاقتصاد الرقمي.

ويمكن تحديد عوامل الانتقال إلى شبكات القيمة الجديدة في الآتي:

- التحوّل من القيمة المنفردة المرتبط بالمنفعة المباشرة الملموسة إلى القيمة متعدد الأبعاد
- التحوّل من القيمة المادية إلى القيمة المعرفية ومن العمل المادي إلى العمل المعرفي الذي يرافق صعود ما يعرف بمجتمع ما بعد الرأسمالية أو اقتصاد العقل
- لتحوّل من اصطناع القيمة إلى ابتكار القيمة وتساعد قوانين اقتصاديات المعرفة على توليد فرص متاحة للداخلين الجدد إلى لعبة المنافسة ومن خلال استخدام موارد مادية محدودة والثبات في لعبة المنافسة لكن بشرط ابتكار توليفة جديدة للقيمة الموجهة.
- التحول من سلاسل القيمة لشبكات القيمة وهو هيكل تتابعي خطي للقيمة والقيمة المضافة

وساعد اقتصاد المعرفة على تقديم مزايا وقدرات أضافتها تقنيات المعلومات وخاصة تقنيات شبكة الإنترنت التي أدت إلى ظهور مجالات جديدة كالأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية بالإضافة إلى ظهور ما يعرف بالجماعات والمجتمعات الشبكية مما أدى لوجود شبكة القيمة التي تحتاج إلى نماذج من سلسلا القيمة والقيمة المضافة الجديدة، وتقوم كل منظمة بدمج مبادلات متنوعة مع منظمات أخرى لتشكل فيما بينها شبكة للقيمة التي تستند عند تحليلها على فهم نمذجة تبادل القيمة والتبصير بعمليات تبادل القيمة

وتعمل إدارة سلسلة القيمة على تحقيق التكامل بين جميع الموارد كما أنها تدمج ما بين المعلومات والمواد العمالة والمرافق والخدمات اللوجستية، وما إلى ذلك في الوقت التي تستجيب للاحتياجات والقدرات التي تديرها كما أنها تحاول أن تقلل من الهدر، وتتضمن إدارة سلسلة القيمة المثلى سلسلة التوريد المتكاملة والتخطيط والجدولة وإدارة الموارد بالإضافة إلى دورة الاستجابة للوقت وسلسلة الموارد الأمثل وتكامل المعلومات.

ويمكن تحديد الوظائف الستة لأعمال سلسة القيمة فيما يلي:

- البحوث والتنمية.
- تصميم المنتجات والخدمات أو العمليات.
- الإنتاج والتسويق والمبيعات.
- التوزيع وخدمة العملاء.

وتعد عملية تحليل سلسل أو شبكات القيمة أحد أدوات التحليل في مجال الإدارة الإستراتيجية والإدارة الالكترونية التي تعمل على تجزئة وتحليل سلاسل أو حلقات الأنشطة الرئيسية المترابطة داخل المنظمة بغرض التركيز على الأنشطة الإستراتيجية المحققة للقيمة واستبعاد الأنشطة غير الإستراتيجية بهدف تحقيق القيمة في شكل إيرادات أو أرباح أو زيادة قيمة الأسهم أو الابتكار، وتتأثر سلسلة القيمة بنظم المعلومات الإدارية من خلال اندماجها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها وفي بعض الحالات تستخدم نظم المعلومات الإدارية بمختلف أنواعها كأدوات فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المنظمة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى خدمات الدعم والتنسيق الإداري و إدارة الموارد البشرية وتطوير التقنيات.

5- اللوجستية الإدارية للإدارة الالكترونية:

تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها وتزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

ومع شيوع استخدام الكمبيوتر وظهور العديد من البرامج المتخصصة كبرامج توزيع المنتجات وجدوله الإنتاج ومراقبه المخزون والذي أدى إلى زيادة اعتماد المحترفون في مجال اللوجستيات على هذه البرمجيات مما انعكس على تطبيق إدارة اللوجستيات بفاعليه وخفض تكلفه المنتج النهائي مما أدى إلى لفت انتباه الإدارات العليا للمنظمات الاقتصادية إلى أهميه إدارة اللوجستيات، ومع تطور وزيادة المنافسة في الأسواق العالمية وزيادة معدل نمو التجارة العالمية اتجهت الشركات إلى اختراق الأسواق الدولية زاد الاعتماد على اللوجستيات لتحقيق

ميزه نسبيه والتي أسهمت مع التطور في الالكترونيات والبرمجيات في إحداث ثوره في التجارة الدولية.

ويمكن تناول ماهية اللوجستية الإدارية في ضوء الآتي:

- عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة وتخزين المواد الخام والمخزون تحت التشغيل، والبضائع الجاهزة والمعلومات المتعلقة بها من نقطة المصدر حتى نقطة الاستهلاك بهدف المطابقة مع متطلبات العميل،وأن يتم ذلك بكفاءة وبتكلفة فعالة.
- عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك
- نظام يتضمن تقنيات لوجستية والمهارات والقوى البشرية التي يمكن تحويلها من صناعة البضائع إلى صناعة الخدمات وبالعكس
- توقع احتياجات ورغبات العملاء، وتدبير المواد والقوى البشرية والتقنيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات،والتحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء والجمهور، واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتا

ويوجد نوعين من اللوجستيات ذو الجزأين التي تتضمن

- الجزء الأول: لوجستيات سلسلة الإمداد: العملية التقليدية المصاحبة لتدبير وتوزيع البضائع المشتريات والنقل ومراقبة المخزون وتداول المواد، الإنتاج والعمليات والتوزيع والنظم الأخرى المتعلقة بها
- الجزء الثاني: لوجستيات الاستجابة للخدمة:عملية تنسيق الأنشطة الغير مادية اللازمة للوفاء بالخدمة للعميل بتكاليف اقتصادية وفعالة وتوفير المدخلات الجاهزة للعمل عند نقطة تقديم الخدمة، كماكينة الصراف الآلي، وهذا يتطلب التنبؤ والجدولة لطاقة تقديم الخدمة

وتعتبر اللوجستية بشكل عام فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية للمنتجات والخدمات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي أو تعني دعم جانبي مساند.

وتعد ماهية اللوجستية الإدارية هي المعبر بين الإنتاج والخدمات ومواقع الأسواق روح التبادل التجارة والأعمال بين المنظمات فهي تشارك في توفير مستويات معيشة مرتفعة اقتصاديا لذا فهي جزء من سلسلة توريد المواد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعّال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك لهدف إرضاء المستهلك.

ويمكن تحديد أهم أهداف اللوجستية الإدارية في الآتي:

- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت ووضع تصميم منظومة اللوجستيات
- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات الخدمة المطلوب تحقيقها وتعظيم الفائدة للمنظمة
- الهدف المالي تعظيم العائد السنوي نتيجة لمستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للعملاء مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في المنظومة اللوجستيات.

تستهدف الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات للعملاء في الأسواق المستهدفة، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل واقصر الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وجودة هذه المنتجات، وتتعامل الأعمال اللوجستية مع التسويق والإنتاج الالكتروني،حيث يهتم التسويق ببساطة بتسويق السلع أو الخدمات أو الأفكار من خلال ما يعرف بالمزيج التسويقي أما الإنتاج فيهتم بتصنيع شيء ما سلعة أو خدمة وبما أن جميع منظمات الأعمال تمارس أنشطة أخرى بجانب الوظائف الأساسية في هياكلها التنظيمية والتي تتمثل في الشراء والإمداد والتعبئة والنقل ولمناولة والتخزين والتي يقصد بها الأنشطة اللوجستية.

ويمكن تحديد خليط لأنشطة اللوجستيات وعناصرها في ضوء الآتي:

- خليط أنشطة اللوجستيات يختلف من منظمة أو شركة إلى أخرى
- يختلف من هيكل تنظيمي إلى آخر
- أهمية أنشطة اللوجستيات تختلف باختلاف العمليات
- رأى العاملين في المنظمة وعن ماهية اللوجستيات

وتشكل اللوجستية الإدارية شبكة من المؤسسات المتصلة والمعتمدة على بعضها البعض، وتعمل بالتبادل والتعاون لمراقبة وإدارة وتحسين سريان المواد والمعلومات من المورد

وحتى المستخدم النهائي ويمكن استعمال تعبير الأعمال الإلكترونية كتعبير مختلف عن التجارة الإلكترونية لوصف الاستخدام المثير للإنترنت لتسريع هدف تكامل المنظمة، لذا تعمل الأعمال الإلكترونية وبالتحديد على التخطيط وتنفيذ عمليات الواجهة الأمامية والواجهة الخلفية في سلسلة باستخدام الإنترنت، وتتفاعل عناصر الدعم اللوجستى فيما بينها وأي قرار على أي منها يؤثر على العناصر الأخرى حيث هناك أمور إستراتيجية تجابه منظمات الأعمال هذه الأيام.

ويمكن تحديد أهم عناصر الدعم اللوجستي فيما يلي:

- تخطيط الصيانة والدعم بالإمداد
- معدات الاختبار والدعم اللوجستي للمنظمة
- العمالة والتدريب والنقل والتغليف والتداول
- البيانات الفنية وموارد الحاسبات

وتعتبر اللوجستيات هي عملية ضمان توفر المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة بالحالة والمكان الصحيح في الوقت للعميل المقصود بالتكلفة الحيدة المناسبة ويشمل الدعم اللوجستى كل الاعتبارات اللازمة لضمان الدعم الفعال والاقتصادي لأي منظومة طوال دورة العمر المخططة لها.

ويمكن تحديد اتجاهات اللوجستيات في الآتي :

- الاتجاه الأول : يركز على الأنشطة التي تغطي الحصول على المواد الخام من المصدر أو المورد وحتى وصولها إلى المنشأة، ووصولها إلى خط الإنتاج.
- الاتجاه الثاني : يركز على الأنشطة التي تغطي حركة المنتج من المنشأة حتى وصول المنتج إلى العميل أو المستهلك.
- الاتجاه الثالث : اللوجستيات العكسية ويركز على عودة المنتجات المرتجعة لأي سبب كان من العميل إلى المنشأة.
- الاتجاه الرابع القيمة المضافة : تعمل الأنشطة اللوجستية بإعطاء قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة، فأي سلعة وخدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل الجهود متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغير ذلك من أنشطة لوجستية فان ذالك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه

الخدمات بالنسبة للعملاء،فرضاء العملاء يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

الأعمال الالكترونية أداة تميز الإدارة الالكترونية

يعد تطور تقنيات المعلومات وتصاعد العصر الشبكي والانترنت في عالم يتنامى ويتصاعد ولازال يتوسع باستمرار في العالم الرقمي أو العالم الالكتروني الذي تلمسه المنظمات الرقمية المصنعة للمعلومات التي تعمل على الانترنت أو شبكات الأعمال دون الاهتمام بالأنشطة الالكترونية التي لا ترتبط بالانترنت أو شبكات الأعمال الالكترونية،ويعتبر سوق المجتمع الافتراضي المكان الذي يتيح تبادل المنتجات وتقديم الخدمات وعرضها لإنشاء القيمة المادية.

ويعتبر إدخال تقنيات المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، ومفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور الإدارة الالكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية في المجال تطبيقي تقنيات المعلومات والاتصالات في الإدارة، بما يُسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل وتقديم الخدمات الإلكترونية بجودة عالية وفق معايير فنية تواكب العصر.

كما تعمل الإدارة الالكترونية من حيث كونها إدارة تركز على الأنشطة والوظائف، ومن جانب آخر تركز على استخدام تقنية المعلومات والإنترنت في إدارة أنشطة ووظائف المنظمة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة، وتساعد التقنيات الجديد الإدارة على استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد من فعاليتها وأنها في متناول المنظمة من حيث سهولة وسرعة الوصول إليها علي الخط وإن توصيل الخدمات العامة من خلال المصادر الإلكترونية والمتكاملة يخلق فرصا أفضل لأعمال الإدارة علي حد سواء للمشاركة والتحالف بما يحقق مزايا وعوائد كثيرة تعود عليهما معا وعلي التنمية الشاملة بالمنظمة، وتؤدي هذه المزايا إلي تخفيض وتقليص التكاليف الخاصة بالمعاملات والتصرفات وتسهل إجراءات الأعمال وقواعد تعاملاتها وتدعيم علاقات التعاون بين الحكومة والأعمال والعملاء.

وتتكون الإدارة الالكترونية من بعدين رئيسيين هما الأعمال الالكترونيـة والإدارة العامـة أو الحكومة الالكترونية التي تختص بالوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع الأعمال أو بين المنظمات ووكالاتها وأجهزتها عبر استخدام منظومة تقنيـات المعلومـات والشـبكات التـي تـدعهم أنظم الأعمال الالكترونية التي تتمثل في طريقة المسـاهمة في تحسـين منـاخ العمـل وتـوفير مزايـا للأعمال المتنوعة فيما بين بعضـها الـبعض محققـة بـذلك كثـيرا مـن المكاسـب مـن حيـث خفـض التكاليف وتحسين الإنتاجية والرقابة علي المخزون وتتحقق تلك المزايـا عنـد القيـام بالتعامـل بـين المصالح والأجهزة الحكومية والأعمال أو بين الأعمال والحكومة الالكترونية.

ويمكن تحديد فوائد أداء لأعمال الالكترونية بمجال الإدارة الالكترونية على النحو التالي:

- تقليص الروتين من خلال تبسيط إجراءات أعمال المنظمة وتتضمن :
  - ميكنة العمليات والتكامل مع الأنظمة الرئيسية وتحسين مسارات تدفق العمل
  - تقوم بإدارة كاملة لسير الأعمال والوصول إلى أفضل حالة للأداء
  - وجود المعلومات وتوزيعها في عدة أماكن والحفاظ على وثائق المنظمـة وحمايتهـا مـن خلال دائرة مستمرة لتحسين عمليات تدفق الأعمال ووضع نظام سرية متطور.
  - حفظ كل التغييرات التي تحدث للوثيقة المخزنـة والتأكـد مـن عـدم تخريـب الملفـات والتحكم في مستوى صلاحية الأفراد للتعامل مع الملفات المخزنة الكترونياً
- أتمتة المراسلات الإدارية لتوفير السجلات الالكترونية للمعاملات، ومنها
  - ميكنة نظم الوارد والصادر للمراسلات والإحالات الداخلية
  - الأرشفة الالكترونية ونقل الملفـات بـين المسـتخدمين المعنيـين بنـاءً عـلى مسـار العمـل المحدد.
  - متابعة المعاملات وتحديد سريـة المعاملـة وتـذكير المسـتخدم بعـد تجـاوز فـترة زمنيـه محددة.
  - الإطلاع على كافة الإجراءات التي تمت على المعاملات السابقة.
- تتعامل مع تقنية بنية الخدمات المقدمة بـنمط الكـتروني وتحويـل بعـض الإجـراءات إلى خدمات، وتتمثل في :
  - تقسيم وتحويل البرامج إلى خدمات بحيث يمكن نشرها وتسجيلها واستدعائها
  - إمكانية بناء تطبيقات جديدة مع الاستفادة من الخدمات الحالية
  - إدارة الاتصال والتخاطب بين خدمات المنظمة

○ خدمة توريد المعاملات آلياً وتصنيفها وتقديم خدمات استعراض الوثائق والملفات

- التوصل لميزة تنافسية والحصول علي تراخيص بناء أو جدولة المستحقات عبر الإنترنت وتبسيط إجراءات العمل بالمنظمة.
- تصميم برمجيات تساعد في تحقيق تحسين إجراءات الاتصال بين الأفراد والإدارات والربط بين الموظفين وبين أنظمة التقنية المختلفة لزيادة جودة الإنتاج والخدمات
- امتلاك الحلول الديناميكية لبعض مشكلات المعالجة المستعصية، والتنظيم المرن في استعمال الخرائط الانسيابية لتبسيط سير العمل في المنظمة.
- تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية لتحسين وتجويد نوعية الخدمات المقدمة للعملاء والجمهور المستفيد والموظفين وزيادة الترابط والتنسيق بين الإدارات وتحسين أدائها.

وتحتاج الإدارة الالكترونية إلى بناء المهارات الإدارية مع استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لمستخدمين الإدارة، وهناك فرق بين تقنيات المعلومات والاتصالات والمهارات الإدارية ومهارات تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة وكلاهما ضروري لتطوير وتنفيذ إستراتيجية تقنية المعلومات والاتصالات ولكن يجب أن تبقى الأولوية للتركيز على تطوير مهارات إدارة التقنيات الجديدة،ويمكن تعزيز ذلك من خلال تدعيم قدرات المديرين والعاملين على الأعمال الالكترونية لنشر التقنية بالمنظمة،وتفعيل قدرة تقنية المعلومات وإدارة الأعمال على العمل معا بفعالية.

ويمكن تحديد أهم قواعد الأعمال الالكترونية لمجال الإدارة الالكترونية على النحو التالي:

- اعتبار التقنية سبب لمواجهة الأعمال وتشكيل إستراتيجية أعمال المنظمة
- زيادة القدرة لتحقيق انسيابية هيكل المعلومات والتأثير والرقابة على تدفقاتها في المنظمة
- التخلص من نماذج الأعمال القديمة والاستعانة بنماذج الأعمال الالكترونية الجديدة
- استخدام التقنية في جميع المراحل إنشاء المنتج أو الخدمة والابتكار والإضافة وغيرها
- تصميم الأعمال الإستراتيجية المستقبلية وإعادة تشكيل النماذج المتاحة
- تصميم الأعمال الجديدة على أساس التحالفات الإستراتيجية لاجتذاب عملاء جدد
- تخفيض حاجات البنية التحتية من خلال التركيز على التطبيقات النهائية للموظفين الأماميين
- زيادة القدرة على تخطيط مسارات البنية التحتية للتقنية والأعمال الالكترونية

- تكامل استراتيجيات العمليات والتطبيقات بسرعة وبشكل صحيح

وتحتاج المنظمات أن تعمل على تطوير أدائها بصفة مستمرة لتواكب التطور في مجال التقنيات والعلوم والنظريات الإدارية الحديثة واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات ICT عبر البوابات الإلكترونية فيما أصبح يعرف بالإدارة الالكترونية، وللاستفادة من الثورة الرقمية وتقنيات الاتصالات والمعلومات تتطلب الاهتمام بالتنظيمات الإدارية من خلال إعادة هيكلة البناء التنظيمي وإعادة بناء إجراءات الأعمال بنمط الأعمال الالكترونية لترشيد الوقت والعمل المكثف للعمليات التنظيمية عن طريق تطبيقات برامج الأعمال سواء عبر الشبكات الداخلية للمنظمة أو عبر الإنترنت وإدارة الناس على الانترنت وخدمات الانترنت في كل مكان بالعمل داخل المنظمة مع التركيز على الأمن والحماية لخصوصيات المنظمة والعاملين بها.

ثالثاً- حوكمة الادارة الالكترونية للمنظمة

تعد الحوكمة نهج ومبادئ تطبق كاملة كما أنها تحمل معان ومعايير تنقل الواقع الاقتصادي من درجة إلى أخرى ومن مقام إلى آخر، وباتت حوكمة المنظمات تتعمق في الدوائر الأكاديمية والسياسية والاقتصادية العالمية، لذا فهي وسيلة فعالة تدخل إلى جميع المنظمات وخاصة ذات الوضع المتدهور تحت عناوين برامج الإصلاح ومتطلبات إعادة الهيكلة والاهتمام بالجودة والبحث عن عوائد اقتصادية مرتفعة حسب ما تراه المنظمات الدولية، ويجب الإشارة إلى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية ومؤسسات الدولة ومنظماتها المختلفة من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد احد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر، وقد زاد الاهتمام بها في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية

ماهية الحوكمة وأهدافها

يتم تداول مصطلح الحوكمة في الوقت الحالي وقد حاولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD توضيح عملية الحوكمة على أساس انه نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها وتحديد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المنظمة المساهمة كمجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح

وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنظمات المساهمة، وبهذه الإجراءات فالحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المنظمة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء، لذا يجب أن تزود الحوكمة المنظمات الجيدة الحوافز المعقولة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة المنظمة والمساهمين وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة وبالتالي تشجيع المنظمات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء

ويمكن تناول ماهية الحوكمة في ضوء الآتي:

- مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة
- القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة المنظمة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.
- قواعد ومبادئ تحدد الأطراف ذات العلاقة ومسؤوليات وواجبات وصلاحيات كل منها وفق تعاريف شبكة العلاقات بين المنظمة ومجموعة أصحاب المصالح الآخرين كالعملاء والجمهور المستفيد وغيرهم ممن يشكلوا نظرية الوكالة معها
- عملية تقوم بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والجماعية في إطار قوانين وقواعد الحوكمة التي تشجع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها وربط إمكانات مصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع كله.
- عملية تربط بين أهداف المنظمة والبعد الاستراتيجي لها وتعمل ضمن إطار الحوكمة لرسم الاتجاه الإستراتيجي والسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والاستعداد لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية والتوافق معها لتحقيق مطالب أصحاب المصالح وديمومة بقاء المنظمة

وتجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والإداريين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها ولكن يوجد شبه اتفاق على كونها إطار يتم من خلاله توجيه أنشطة المنظمة والرقابة عليها، وتوزيع الواجبات والمسئوليات بين مجلس الإدارة والمدراء وحملة

الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح ويوضح إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المنظمة.

ويمكن تحديد أهم أهداف الحوكمة على النحو التالي:

- إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تحقق الشفافية والعدالة وتمنح حق مساءلة الإدارة.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة وحملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية المنظمة ومراعاة مصالح وحقوق المساهمين والعملاء والجمهور.
- تقيد من استغلال السلطة في غير المصلحة أو استغلالها في تفضيل المصلحة العامة.
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة.
- تأكيد الالتزام بأحكام القانون والتشريعات والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي.
- تكوين لجنة مراجعة الأداء لكافة فعاليات المنظمة بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة فعالة مستقلة على التنفيذ.
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المنظمة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين وتطوير إدارة المنظمة ومساعدة مجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة
- ضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناءاً على أسس سليمة لرفع كفاءة الأداء.
- تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها وإنشاء أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والأخلاق السائدة في المجتمع وآدابه ومبادئه.

وتسعى الحوكمة إلى تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل لإعطاء حوافز لتطوير وتبني التقنية الحديثة لزيادة مستويات جودة المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها حتى تتمكن من المنافسة القوية مع المنظمات الخارجية، ورفع كفاءة أداء المنظمة ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء الإدارة والمنظمة ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل بها من خلال قواعد وضوابط الحوكمة التي تعمل على تحقيق الأهداف التي تعمل في ضوء العلاقة بين المنظمة وإطار الحوكمة الخاص بها.

أهمية ودواعي الحوكمة ومزاياها

تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية الحوكمة بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للجمهور والعملاء المستفيدون، وقد برزت هذه الأهمية بعد ألازمة المالية الآسيوية 1998، والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات والمنظمات وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الإدارة في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة 2004 ولحوكمة الشركات والمنظمات المملوكة للدولة في سنة 2005.

وأشارت العديد من المنظمات والهيئات على أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية أو غيرها، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود

ويمكن تحديد بعض من أهمية الحوكمة في ضوء الآتي :

- محاربة الفساد المالي والإداري في المنظمات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.
- تحقيق النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المنظمة على جميع المستويات.
- تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة باستخدام النظم الرقابية المتطورة، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج وتحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أومن غيرهم.

- تحقيـق أفضـل أداء تنـافسي يمكـن لأي منظمـة أن تحققـه في نطـاق بيئتهـا الداخليـة والخارجية.
- الوصول باليات التنفيذ داخل المنظمات لكفاءة التشغيل وتخفيض التكاليف.
- نمو وتطور المنظمة وتحقيق الاستقرار والاستمرار لنشاطها وهو ما ينعكس بالتبعيـة عـلى مزيد من فرص العمل والنمو الاقتصادي والإنتاجي والخدمي لكل منظمة.
- المحافظة على علاقات وحقوق ومسئوليات مجلس الإدارة وحملة الأسهم والأطـراف ذات العلاقة المنظمة،وتحسين عملية صنع القرار في المنظمات.

وتهتم الحوكمة بتحقيق التـوازن بـين الأهـداف الاقتصـادية والاجتماعيـة، وتشـجيع إطـار الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عـن السـيطرة عليهـا، وتهـدف إلى ربـط مصـالح الأفراد والمنظمات والمجتمع بشكل عام وفي ذات الاتجـاه يؤكـد الكثـيرين عـلى أن الحوكمـة ذات أهمية إذ ترغب كل منظمة أن تزدهر وتنمـو ضـمن حـدوده لتـوفير فـرص العمـل أو الخـدمات والإشباع للحاجات الأخرى ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.

ويمكن تناول بعض من دواعي الحاجة إلى الحوكمة على النحو التالي:

- العولمة والمتغيرات سريعة الحدوث التي جعلت الحاجـة ماسـة وعاجلـة لحوكمـة الإدارة والمنظمة وتحرير الأسواق الماليـة وتـأثيره عـلى العلاقـات الماليـة بـين المـنظمات وأسـواق تقديم المنتجات والخدمات المختلفة التي تعبر الـدول والقـارات وانعكـاس آثـار الأزمـات العالمية على أمن المعلومات والمخاطر على إدارة المنظمات
- ضرورة وجود نظام إدارة متخصص يضمن نجاح المنظمات واستمراريتها بعـد مـا شـهدته من تحولاًت في النظام الاقتصادي الرأسمالي وتحرير الأسواق المالية وتزايـد انتقـال رؤؤس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق
- النمو الاقتصادي والاتجاه إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تقـوم بدرجـة كبيرة على المنظمات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصـلة مـن النمـو الاقتصـادي وانطلاق الأنشطة الاقتصادي الاحتكارية أحيانًا والتنافسية أحيانًا أخرى دون قيود.
- الفصل بين الملكيـة والإدارة والـتحكم في المـنظمات المملوكـة للجمهـور والسـعي إلي استثمار رءوس الأموال في المنظمات والمؤسسات،واتسـاع حجـم المشروعـات وضـعف

آليات الرقابة على تصرفات الإدارة والبحث عن مصادر جديدة للتمويل مما أدى إلى الاتجاه إلى أسواق المال ووضع سياسات جديدة لمواجهة آثار الأزمات المالية والاقتصادية وتحدياتها.

- سلسلة الأزمات المالية والاقتصادية والإدارية في الأنظمة المختلفة التي حدثت في الآونة الأخيرة ببعض الدول، وتحجيم دور الدولة في الأنشطة الاقتصادية وتحييد بعضها أو تهميشه تمامًا أو انهيار بعضها،وعدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية.
- وجود جوانب من الفساد إداري والمالي وضعف الرقابة والمحاسبة وافتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية واهتزاز الثقة بالأسواق والشعور بالانخداع والقهر والانسحاب من الاستثمار أحيانا والتشكيك بخبرة المراكز الاستشارية ومكاتب المراجعة والتحليل المالي.

لذا لابد من الاستفادة من المزايا المتعددة التي تحققها حوكمة المنظمات والتوسع في تطبيقها في المجالات الاقتصادية والسياسية والتعليمية والعلمية والخدمية المختلفة، مع محاولة وضع دليل خاص بمعايير الحوكمة بما يتفق مع ظروف البيئة المحلية وجوانبها الاقتصادية والسياسية والتعليمية والعلمية والثقافية والاجتماعية بما يحقق الاستفادة القصوى من تطبيق الحوكمة في منظمات ومؤسسات الدولة.

وتتجه المنظمات والمؤسسات ذات النشاط الاقتصادي أو المالي أو الخدمي والنوعي إلى التوسع في أنشطة مالية واقتصادية متشابكة ومعقدة، حيث انهارت معها فكرة التخصص وتقسيم العمل واختلطت فيها المعايير وانفلتت في ظلها أية الرقابة والمساءلة، وهكذا ضعفت الحكومة وقدرتها على الرقابة والتنظيم وأثرها على الأداء الفني لهذه المؤسسات من ناحية ومراكزها المالية من ناحية أخرى، لذلك يتطلب غرس حوكمة سليمة تساعد المنظمات والحكومات الوطنية ببعض التغييرات الهامة في الطريقة التي تعمل بها،ويجب على جميع الحكومات أن تنشئ وان تحافظ على الإطار التشريعي والمؤسسي المناسب لذلك في ضوء إمكانياتها واحتياجات جمهورها عملائها.

ويمكن تناول بعض من مزايا تطبيق الحوكمة في ضوء الآتي :

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية والإدارية وزيادة قيمتها وتعظيم أرباحها وضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي لها.

- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها وفرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وزيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية وتعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- تحسين أداء المنظمات ووضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائيا وأخلاقيا،ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم، والحصول علي التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة
- وضع أنظمة الرقابة على إدارة المنظمات وأعضاء مجلس إدارتها ووضع أنظمة لإدارة المنظمة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين ومجلس الإدارة والمساهمين،ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل لتحقيق أهدافها.
- تخفيض المخاطر وتعزيز الأداء، وتحسين الوصول إلى الأسواق المالية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات،وتحسين القيادة وإظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية.
- توظيف مؤسسات الدولة وأجهزتها لحماية النظام المالي والاقتصادي العام والخاص.
- الاتجاه نحو بناء التكتلات المالية والاقتصادية الكبرى فيما سمي في البداية بالتحالفات الإستراتيجية متعددة الجنسيات ثم الشركات والمنظمات والهيئات التي هي أقرب إلى الاحتكارات منها إلى الشركات والمنظمات التنافسية.

وتتجه إدارة الحكومات نحو إنشاء مناطق اقتصادية وتجارية اندماجية أكبر من الدولة القومية تيسيرًا للنمو التجاري لمنظماتها وهيئاتها من ناحية وتهيئة لبيئة نشاط اقتصادي أوسع لمؤسساتها المالية والاقتصادية والخدمية ومواجهة التكتلات المشابهة من ناحية أخرى ويتم ذلك من خلال المبادئ الاقتصادية والمالية في ضوء حوكمة الإدارة العالمية

مبادئ ومحددات الحوكمة ومقوماتها

تعمل الحوكمة السليمة والإدارة الرشيدة لمؤسسات الدولة ومنظماتها على تحقيق أهدافها من خلال عملية إنشاء نظام الحوكمة يتمثل في النظر إلى المبادئ التي اعتمدتها منظمة التعاون والتنمية والتي وافقت عليها حكومات دول أعضاء المنظمة وتكييفها بما يخدم أهداف مؤسساتها ومنظماتها المختلفة، لذا تسعى الدول من غير أعضاء المنظمة باعتبارها شريك استراتيجي إلى صياغة مبادئ الحوكمة لإدارة منظماتها في ضوء المبادئ الأساسية مع اعتبار

هويتها المحلية والإقليمية ووضع مؤسساتها ومنظماتها وإمكانياتها وقدرتها ومواردها واليات أنظمة الإدارة والرقابة عليها.

وتعتبر مبادئ الحوكمة هي القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح المنظمة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وبينما يمكن اعتبار هذه القواعد مكملة للنصوص الواردة في شأن المنظمات والهيئات في القوانين المختلفة واللوائح التنفيذية والقرارات الأخرى الصادرة تطبيقاً لهما إلا أن ما يعطي هذه القواعد خصوصية ويجعلها مختلفة عن القواعد القانونية المشار إليها هو أن قواعد حوكمة الشركات لا تمثل نصوصاً قانونية ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في الإدارة وفقاً للمعايير والأساليب العالمية التي تحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة، لذا فإن هذه القواعد تم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الإرشادية، وبما يؤدي إلى شرح أحكامها شرحاً وافياً من دون التقيد بأسلوب الصياغة التشريعية الذي ينهض على الاختصار وتناول الأحكام العامة والمجردة.

ويمكن تناول أهم مبادئ الحوكمة من خلال الآتي :

- المحافظة على المال العام : تعد المحافظة على أموال الدولة ومنظماتها ومؤسساتها الهدف الأول لجميع الأطراف،ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك المظلة القانونية والتشريعية المناسبة مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العالمية والبيئة الاقتصادية المحلية.
- ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة ومنظماتها : تمثل البيئة المحيطة بالمنظمة من مستثمرين أو مجهزين أو موردين أو عاملين أو جمهور مستفيد وفئة أصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة، وتعد حوكمة مؤسسات الدولة من أهم الأساليب التي تحفز هؤلاء لغرض الدخول في مختلف التعاملات مع تلك المؤسسات المنظمات حيث أن رأس المال يبحث دائما عن الاستقرار بما يؤدي إلى جذب رؤوس الأموال إلى المنظمات ذات الوضع الجيد والتي تعمل ضمن معايير وقوانين ثابتة مما يشيع روح الاطمئنان بالنسبة لكافة المتعاملين معها.
- الإفصاح والشفافية : يعد من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق أو تطبيق نظام حوكمة إدارة المنظمات من خلال ضرورة توفير جميع المعلومات بدقة ووضوح وعدم إخفاء أي معلومة وإظهارها للجمهور في الوقت المناسب والإفصاح عن كافة البيانات المالية

والمعلومـات الأخـرى وتقـارير الأداء والملكيـة وأسـلوب اسـتخدام الصـلاحيات وأن يـتم الإفصاح عن المعلومات الآتية:

- مبادئ الإدارة وأهداف والرواتب والمزايا الممنوحة إلى العامين.
- المخاطر التي من المتوقع أن تحيط بالأعمال، وعرض البيانـات الماليـة والمسـائل الماديـة المتصلة بالعاملين وهياكل وسياسات الحوكمة المعتمدة.

- مهام وصلاحيات الإدارة : يحدد نظام حوكمة مسؤوليات الإدارة وسـبل المتابعـة الفعالـة للإدارات التنفيذية من خلال توفر المعلومات لكافـة المسـتويات الإداريـة وبـذل العنايـة المهنية اللازمة بما يتناسب مع المسـؤوليات الملقـاة عـلى عاتقهـا وبالشـكل الـذي يضـمن الأداء الأمثل وكذلك ضمان سلامة تقرير النشـاط والتقـارير الماليـة والمحاسـبية، وتشـمل بعض من المبادئ الفرعية التي تتضح في الآتي :

- وضع الصيغ والآليات والتعليمات والنظم التي تضمن احترام والتزام المـنظمات للقـوانين واللوائح السارية والتزامها بالإفصاح عن المعلومـات الجوهريـة للمسـاهمين وأصـحاب المصالح الآخرين.
- اعتبار أعضاء مجالس الإدارة ممثلين لجميع المسـاهمين والعمـلاء والجمهـور،وان تتـوفر الخبرات والمهارات الفنية فيهم عند اختيارهم وتعيينهم
- الاهتمام بوجود محاضر اجتماعات وسجلات ودفاتر،وبناء التقرير السنوية وعرضها عـلى المساهمين لتوضيح أعمال المنظمة ومركزها المالي والنظرة المستقبلية لأعمالها
- إيجـاد صـيغ وأسـاليب تسـمح للمسـاهمين بـالتعبير عـن آرائهـم وتمكيـنهم مـن اتخـاذ القرارات بشكل سليم ومدروس.
- وجود لجان للمراجعة الداخلية تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الوحدات الاقتصـادية تتـولى إعداد ودراسة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية والقوائم المالية قبل عرضها على الإدارة.
- ضمان جودة التقارير المالية وصحة المعلومات المحاسبية عندما تقوم في إعـداد عمليـات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة.
- الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية التي تقوم عليها الحوكمة.
- ضرورة وضوح السياسات المعلنة وخاصة فيما يتعلق مـا تنـوي المنظمـة القيـام بـه مـن تطـوير أو تغيـير في حجـم وتـدريب وبـرامج الأيـدي العاملـة بالإضـافة إلى المصـداقية والحرص على الحفاظ على سرية المعلومات المالية والخدمية والتجارية وغيرها.

وتعمل الحوكمة على سد كل ثغرة قد يتسرب منها الفساد إلى المنظمة خاصة كانت أم عامة، ويمكن القول إن ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم ساهمت في خروج مفهوم الحوكمة، وتقوم الحوكمة بزيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وإتاحة فرص عمل واستقلالية بعض المنظمات،وهناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة المحددات الخارجية والداخلية

ويمكن تحديد أهم محددات الحوكمة في ضوء الآتي:

- محددات خارجية : تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، ووجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة, وتشمل هذه المجموعة تشمل العناصر التالية:
  - القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي عمومًا.
  - كفاءة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وتمويلها
  - تنظيم مستويات التنافس ومنع الممارسات الاحتكارية في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللازمة لممارسة الأنشطة.
  - كفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة.
  - وجود جمعيات مهنية ذات صلة كجمعية المحامين والمحاسبين ومكاتب المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات والمعلوماتي.. إلخ.
  - وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم كالجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
  - وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات التي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص
- المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع

السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وتتكون داخل المنظمة نفسها وتشمل العناصر الآتية:

- ○ آلية توزيع السلطات داخل المنظمة والآلية والقواعد والتعليمات والأسس المنظمة لكيفية التي تحدد أسلوب وشكل القرارات اتخاذه.
- ○ العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكاملها هذه المصالح.
- ○ زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات استثمار المنظمة.
- ○ العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص, وخاصة قدرته التنافسية ومساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح وإتاحة فرص جديدة

وتعمل محددات الحوكمة على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية.

وتحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق وتسنين قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من اجل أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة منظمات الأعمال

ويمكن تناول ابرز هذه المقومات على النحو التالي:

- توفر القناعة الكاملة لدى إدارة المنظمات بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة.
- توفر الثقة بين الأطراف المعنية في المنظمة من الإدارة بالعاملين والتعاملية مع المنظمة.
- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ.
- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من اجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.
- نظام اتصالات متطور بتقنيات حديثة يسهل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

- الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والايجابية

وتقوم الحوكمة على العديد من الأدوات المحاسبية منها المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية المحاسبية ولجان المراجعة والمحاسبة الإدارية والمحاسبة الاجتماعية والبيئية:

الحوكمة وركائزها الإدارة الرشيدة ومعاييرها:

تعد الحوكمة الرشيدة بمختلف أبعادها شرطا رئيسيا لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستويات المعيشة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة للقضاء على الفقر والأمية الثقافية والمعلوماتية واهم مدخل لتطبيق وتفعيل مدارس الإدارة الحديثة وخاصة الإدارة الالكترونية وإدارة التمييز التي تناسب المتغيرات المعاصرة المحلية والإقليمية والعالمية حيث أنها، يمكن أن تساعد على إيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالتنمية الشاملة المستدامة، فهي تنهض على تطبيق مفاهيم الشفافية والمساءلة والمصداقية،وعلى وجود مؤسسات عامة ذات كفاءة وفاعلية وعالمية ذات تقنية وجودة عالية، لذا فإنها تستجيب لاحتياجات جمهور وعملاء منظمات ومؤسسات الدولة حيث إنها يمكن أن تعزز العدالة الاجتماعية وتضمن المساواة في الحصول على الخدمات عالية.

ويحتاج تفعيل الحوكمة وضمان حسن تطبيقها إلى متطلبات إحصائية ومعلوماتية من خلال توفير معلومات وإحصاءات شاملة وجيدة يسهل الوصول إليها من قبل جميع أفراد المجتمع، حيث تمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركنا أساسياً من أركان الحوكمة، وأيضا يمكن اعتبار تقنية المعلومات ومجتمع المغرفة من أهم أركان حوكمة الإدارة الرشيدة ولها دور كبير في تطبيقها

ويمكن تناول ماهية حوكمة الإدارة الرشيدة في الآتي :

- ممارسة السلطة في تدبير منظومة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتعليمية والثقافية والسياسية من أجل التنمية فالحكم الجيد يكون العامل الوحيد الأساسي في القضاء على الفقر وإنعاش النمو.
- ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها.

- الإدارة بمستوى الأداء الجيد للجهاز الحكومي بمفهومه الواسع التي تشمل الإدارات والهيئات والأجهزة والوزارات وغيرها وغير ذلك من الجهات الحكومية التي تقوم باتخاذ قرارات أو تنفيذ سياسات أو الإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة على تنفيذها
- عملية إدارية تستهدف تحقيق الشفافية في السياسة وإدارة الدولة ومنظماتها ومؤسساتها.
- الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون.

ويعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية الحكم الصالح أو الإدارة الرشيدة من منظور التنمية الإنسانية بأنه الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية،لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا.

ويمكن أن تتضمن حوكمة الإدارة الرشيدة قيمتين عالميتين، هما:

- القيمة الأولى التضمينية والمساواة:المساواة وإتاحة فرص متساوية للجميع للمشاركة في الإدارة، ومعاملة جمهورها وعملائها المستفيدون جميعا تكون على قدم المساواة أمام القانون وبغير تميز، وتامين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الحكومة، وكذلك فرص عادلة للنفاذ إلى المعلومات.
- القيمة الثانية المتعلقة بالمساءلة: تعنى أن من اختيروا للحكم يجب أن يخضعوا للمساءلة من، وهى تستند إلى توفر المعرفة والمعلومات، والشفافية في آليات إداراتها،كما أنها ترتكز على وجود حوافز لتشجيع المسئولين الحكوميين الذين يقومون بالإدارة على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، هذه الحوافز تتأتى من وجود التنافسية في اختيار الموظفين العاميين وإرساء السياسات، وتوافر أخلاقيات الوظيفة العامة لدى الموظفين التي تحقق المصلحة العامة.

واكتسبت ماهية حوكمة الإدارة الرشيدة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، وذلك بسبب ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة،وضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة والتي ساعدت على انتشار الفساد وانعدام الثقة، وذلك يمكن أن يرجع أيضا أما لسبب الأفراد وعدم احترام أي مرجعية محلية أو إقليمية بالإضافة إلى معرفة القوانين المماثلة التي يمكن الالتفاف حولها

لتفادى التورط والاستفادة القصوى بدون مساءلة حقيقية

ويوجد دور فعال لوسائل الإعلام المسموع والمرئي والفضائي والالكتروني المتنوع في الوصول إلى المعلومات، فقيام وسائل الإعلام بأشكالها المتنوعة بدورها على الوجه الأكمل، يتطلب مجموعة من الشروط يأتي في مقدمتها ضمان حرية العمل لها، وتسهيل مهمة وصولها إلى مصادر المعلومات، لأنه لا مجال للحديث عن محاربة الفساد دون وجود صحافة حرة، وإتاحة المجال أمام الجميع لتملك هذه الوسائل، والحد من رقابة السلطات الحكومية عليها.

ويبرز دور أدوات ووسائل الإعلام بأنواعه الفضائية والالكترونية كوسيلة أساسية في اطلاع المواطنين على المعلومات بشكل سهل والمشاركة الفاعلة في عملية المحاسبة والمساءلة ونشر الشفافية، وتمثيل مصالح المواطنين والدفاع عنها، خاصة في ظل التعقيد الشديد للقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، والتي تتطلب بحثا واطلاعا واسعا على المعلومات من مصادرها المختلفة، وذلك حتى يستطيع الجمهور اتخاذ وجهة نظر محايدة حيالها، وهو ما يتطلب جهدا ووقتا وتكلفة لا يستطيع البعض تحملها، لذا فان وسائل الإعلام هي الجهة المؤهلة للقيام بهذا الجهد من البحث والجمع للمعلومات وتقديمها فهي أداة من أدوات الإدارة الالكترونية وأيضا آلية مساعدة لحوكمة الإدارة الرشيدة إلى المواطن.

ويمكن تناول أهم الركائز التي تقوم عليها حوكمة الإدارة الرشيدة على النحو التالي:

- المساءلة والقياس: يسعي مجلس إدارة المؤسسات والمنظمات لعمل توازن بين متطلبات الهيئة العامة والمعنيين ومتطلبات حماية المنظمة وموجوداتها، وتعمل على ترتيب أولوياتها وأهدافها الإستراتيجية، وتقوم بوضع مؤشرات لقياس الأداء التي تركز على الآتي.

  - تفهم الإدارة التنفيذية والموظفين دورهم ومسؤولياته بوضوح وشفافية
  - تقييم العمل من خلال مجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء تخضع للمسائلة حول القيم التي تحققها،
  - إدراك الإدارة والموظفين أن التكريم والتحفيز يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء ونتائج مؤشرات الأداء التي يتم تحقيقها.
  - يقوم مجلس الإدارة بأعداد تقريراً دورياً حول إنجازاتها وأدائها بشكل عام للجميع
  - مراجع مجلس الإدارة القيم التي تحققها المنظمة مقارنة بالمنظمات الرائدة في نفس المجال والتجارب المثلى.

- المحاسبة : تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية لحوكمة الإدارة الرشيدة وليس فقط بالنسبة

للمؤسسات الحكومية، ولكن أيضا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات والمنظمات، وبشكل عام فإن أي منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

- الالتزام بحكم القانون : تحتاج الإدارة الرشيدة بنود قانونية عادلة والتي يجرى تنفيذها بحيادية، ويتطلب أيضا الحماية الكاملة لحقوق الإنسان والتنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاء مستقلا وشرطة وأمنية محايدة وغير فاسدة.
- الشفافية والمكاشفة: تعنى الشفافية بصناعة القرارات وتنفيذها تجرى وفق قواعد، وتعنى أيضا أن المعلومات متاحة التي يمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها. وتحتاج إلى إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، ومن خلال الإعلام، وتكتسب أهميتها في تحقيق الحوكمة الفعالة في المنظمة من كونها تمكن من إعادة تقييم ودراسة مدى وجدوى الاستثمار في المنظمة واتخاذ القرار الملائم كما أنها تبني وتقوي روابط الثقة بين الفئات المختلفة في المؤسسة،الهيئة العامة،ومجالس الإدارة،والإدارة التنفيذية، لذا تعمل على الإفصاح عن البيانات المالية سواءً عن طريق النشر في الموقع الإلكتروني أو أية وثائق أخرى تطلبها سلطة الضرائب من الشفافية المطلوبة لتحقيق الحوكمة الرشيدة.
- المشاركة: تعتبر مشاركة كل من الشباب والرجال والنساء التي تشكل جميع فئات المجتمع ركيزة من الركائز الأساسية التي تتطلبها الإدارة الرشيدة، وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيل شرعية وسيطة، حيث إن الديمقراطية أو المشاركة تعتبر من أهم آليات مجتمعات المعرفة، ولا يعنى بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر استضعافا في المجتمع قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار، فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظمة، وهذا يعبر عن حرية التجمع والتعبير من ناحية ومجتمعا مدنيا منظما من ناحية أخرى.
- سرعة الاستجابة والإجماع والموافقة: أن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين، ويكون لها ثمة فاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع. ويتطلب ذلك توسط مختلف بين أصحاب المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب

أيضا نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل تنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

- الرؤية الإستراتيجية : يمتلك القادة والعامة وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى في ظل حوكمة الإدارة الرشيدة التي تسعى إلى التنمية الشاملة المستدامة للنهوض بالمجتمع نحو التغيير المنشود بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية.

وتتطلب حوكمة الإدارة الرشيدة تفعيل القضايا المتعلقة بالشفافية والمصداقية والمساءلة، مما يقضي في نهاية المطاف برفع معدل النمو الاقتصادي،وتحسين مستوى المعيشة، وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته ومنظماته في صنع وتنفيذ القرارات والقوانين ومراقبة مستوى الأداء وتصحيح الانحرافات وكفالة تحقيق التنمية المستدامة.

يمكن تحديد أهم معايير حوكمة الإدارة الرشيدة باختصار في الآتي:

- المعيار الأول: الهيكلية التنظيمية والمسؤوليات والعلاقات
  - المعيار الفرعي الأول: مجلس إدارة فعال.
  - المعيار الفرعي الثاني: دور اللجان.
  - المعيار الفرعي الثالث: الإدارة التنفيذية.
- المعيار الثاني: معيار القيادة.
  - المعيار الفرعي الأول: التخطيط الاستراتيجي.
  - المعيار الفرعي الثاني: ميثاق السلوكيات والأخلاقيات.
  - المعيار الفرعي الثالث: إدارة المخاطر.
- المعيار الثالث: إدارة العمليات.
  - المعيار الفرعي الأول: السياسات والإجراءات.
  - المعيار الفرعي الثاني: التدقيق الداخلي.
  - المعيار الفرعي الثالث: التدقيق الخارجي.
- المعيار الرابع: إدارة الموارد.
- إدارة الموارد المالية (الضوابط الداخلية).
  - إدارة الموارد البشرية.
  - إدارة الممتلكات.

وتعد مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة أو اتخاذ القرار بناءً على معلومات مبينه هي من مبادئ الحكمة الإنسانية التي لها ذات الأهمية كقيم العدالة والديمقراطية، فالقرار علم له نفس مستوى الخطيئة كالقرار الذي يخالف الحق البين فالقاضي الذي يحكم بغير علم هو في النار مثل القاضي الذي علم الحق وحكم بغيره كما ورد في الحديث الشريف، بل ربما يكون الذي حكم بغير علم هو الأكثر ضرراً وخطورة من الذي علم الحق وحكم بغيره لأنه لا يعلم خطورة فعل هو يصعب عليه تصحيحه بنفسه أو بغيره لذا نجد في كثير من الدول والمؤسسات أن الضرر والفساد يقعان بسبب اتخاذ القرار من غير تبين وعلم، حيث أن مراحل اتخاذ القرارات الرشيدة تبدأ بالالتزام الصارم بالنظم واللوائح والقوانين ثم الرجوع إلى أي معلومات داعمة للقرار وأخيراً الشفافية التامة لعرض القرارات حتى يطمئن الجميع لرشد ذلك القرار، قد يكتمل ذلك عبر وسائل الإعلام المتنوعة الفضائية والالكترونية عبر الأقمار الصناعية والانترنت في إطار مجتمع المعرفة.

وتركز حوكمة الإدارة الرشيدة بالفاعلية حيث أنها تهتم بنتائج العمليات والمؤسسات التي تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويغطى مفهوم الكفاءة أيضا الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة، لذا يتضح انه عندما تندمج الإدارة الرشيدة بتقنية المعلومات وتطبيقاتها يصبح ماهية الحوكمة الرشيدة الالكترونية E-Governance التي تمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركنا أساسياً للإدارة الالكترونية الرشيدة.

حوكمة تقنيات المعلومات والإدارة الالكترونية

تعتبر تقنية المعلومات هي دراسة تصميم تطوير تفعيل دعم أو تسيير أنظمة المعلومات التي تعتمد على الحواسيب وبشكل خاص تطبيقات وتاد الحاسوب، وتهتم تقنية المعلومات باستخدام الحواسيب والتطبيقات البرمجية لتحويل وتخزين وحماية ومعالجة وإرسال واسترجاع المعلومات بأمان،فتقنية المعلومات اختصارا ITوهى اختصاص واسع يهتم بالتقنية ونواحيها المتعلقة بمعالجة وإدارة المعلومات خاصة في المنظمات الكبيرة، وتتعامل تقنية المعلومات مع الحاسبات الإلكترونية وبرمجياتها لتحويل وتخزين وحماية ومعالجة المعلومات ونقل واستعادة المعلومات، وتهتم تقنية المعلومات بتقنيات الشبكات والبرمجيات، ويمكن أن تتضمن في مفهومها قسم خدمات المعلومات أو نظم المعلومات الإدارية ومزود الخدمة المنظمة

- ماهية حوكمة تقنيات المعلومات وفوائدها

تنطوي حوكمة تقنية المعلومات على تقييم وتوجيه الخطط لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لدعم تنظيم ومراقبة استخدامها لتحقيق هذه الخطط،ويتضمن إستراتيجية وسياسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة.

ويمكن تحديد ماهية تقنيات المعلومات على النحو التالي:

- نظام يقوم بتوجيه ورقابة الاستخدامات الحالية والمستقبلية لتقنية المعلومات وتقييم وتوجيه خطط استخدامها في تدعيم المنظمة ومتابعة هذا الاستخدام لانجاز الخطط المقررة.
- التركيز على تحديد حقوق القرار والمساءلة في إطار للتشجيع على السلوك المرغوب فيه في استخدام تقنية المعلومات
- الهياكل التنظيمية والإجراءات التنفيذية والقيادية التي تضمن أن تقنية المعلومات تساند وتوسع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
- نظام توجيه الاستخدامات المستقبلية لتقنية المعلومات والاتصالات والسيطرة عليها.
- الإطار الذي سيحقق التوافق والتوازن بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التي تساعد في تحقيق المستوى المقبول من المخاطر المتعلقة بالمعلومات، ووضوح الرؤية والرسالة التي تسعى إلى تحقيقها إستراتيجية نظم المعلومات وما يتفرع عنها من سياسات ومعايير وإجراءات ومعمارية ومقاييس وأدوار ومسؤوليات لجميع العاملين في المنظمة.
- يقصد به وصف الكيفية التي يقوم الأشخاص المكلّفون بقيادة المنظمة وفقاً لتقنية المعلومات في اعتبارهم عند ممارستهم لعمليات الإشراف والرقابة وإدارة المنظمة.

وتعد الكيفية التي تطبق بها تقنية المعلومات يكون لها أثر حاسم فيما إذا كانت ستحقق رؤيتها ومهمتها وأهدافها الإستراتيجية، وتركز حوكمة تقنية المعلومات على إدارة المشاريع وتقنية المعلومات ذاتها وتعريف هذا كجزء جزءا "لا يتجزأ من حوكمة المنظمات والإدارة الرشيدة، لذا تتناول تحديد وتنفيذ العمليات والهياكل والآليات ذات العلاقة بالمنظمة التي تساعد المسئولين عن الأعمال وتقنيات المعلومات لتنفيذها وتمكينهم لدعم أعمال تقنية المعلومات والمحاذاة لإنشاء القيمة التجارية من استثمارات تقنية المعلومات.

ويمكن تحديد بعض من فوائد حوكمة تقنية المعلومات في ضوء الآتي:

- التوجه نحو إدارة فعالة لرغبات واحتياجات العملاء في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- توجيه الإدارة العليا ومشاركتها نحو تحقيق مصالح المتعاملين معها.
- تحقيق عائد اقتصادي على كافة الأنشطة التي تقوم بها وتتحمل تكاليف مقابلها.
- تحسين وتطوير التقنيات المستخدمة باستمرار لتفي بالمتطلبات المتغيرة بالبيئة المحيطة.
- التطور السريع والمعقد في تقنية المعلومات المستخدمة في جميع المجالات.
- تعدد الإدارات والأقسام التي تستخدم تقنيات المعلومات وتنوع اهتماماتها واحتياجاتها.
- توفير القيادة والتحفيز ورفع مستوى الأداء بالمنظمة وتعميق دور الرقابة على مخرجات تقنية المعلومات
- ظهور العديد من التشريعات المنظمة لاستخدام التقنيات الحديثة كالتوقيع الالكتروني والاتصالات وتداول المعلومات.
- اعتماد بشكل جوهري على تقنية المعلومات كشرط أساسي تفرضه الجهات الرقابية والإشرافية والتطبيقات الجيدة لحوكمة المنظمات وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.
- إتباع نماذج عمل جديدة، والتلاؤم مع الممارسات أعمال الإدارة الالكترونية.
- الموازنة بين التكاليف المرتفعة والمتزايدة لتقنية المعلومات والقيمة المتزايدة للمعلومات من أجل تحصيل العائد المناسب من الاستثمارات في تقنية المعلومات.
- إدارة أثر تقنية المعلومات في استمرارية العمل في المنظمة نظراً للاعتماد المتزايد على المعلومات وتقنية المعلومات في جميع مجالات المنظمة.
- المحافظة على قدرة تقنية المعلومات لبناء المعرفة اللازمة لضمان نمو الشركة وصيانتها.
- تجنب فشل مشاريع تقنية المعلومات، الذي يؤثر تأثيراً متزايداً في قيمة الشركة وسمعتها.

وتعتبر حوكمة المعلومات ضرورة لكل منظمة ناجحة في عصر المعلوماتية والأعمال الإلكترونية، وذلك لضمان أفضل أداء لأنظمة المعلومات المعمول بها لتساعد المنظمة الالكترونية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد زاد ذلك بعد أن أصبح هناك اعتماد كبير

على تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء الأعمال وارتباطها بالميزة التنافسية للمنظمات التي تتعامل بهذه التقنيات، وبناء منظومات تقنية المعلومات يحتاج إلى تضافر جهود العاملين لحماية المعلومات الحساسة والحرجة، في عصر تعددت فيه المخاطر المتعلقة بهذه التقنيات والتي قد تتسبب بآثار سلبية على أعمال المنظمة وتهدد استقرارها.

- مقومات ومعايير حوكمة تقنية المعلومات وحمايتها:

يتمثل الغرض من إطار حوكمة معايير وتصميم تكنولوجيا المعلومات في تحديد المهام اللازمة للبدء في تطبيق هذا المرجع بشكل فعّال على مستوى كل الهيئات الحكومية. من ناحية ثانية، يُعتبر مدى إتباع الجهات الحكومية لمعايير وتصاميم تكنولوجيات المعلومات المقررة المؤشر الرئيسي لنجاح خطة التطبيق، وينتج عنه تقديم وتطوير حلول في مجال تكنولوجيا المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية، وكذلك التواصل المتكامل لخدماتها مع منصة حكومة أبو ظبي الإلكترونية المقبلة.

ويمكن تناول أهم مقومات حوكمة تقنية المعلومات الجيدة من خلال الآتي:

- المواءمة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وخطط التشغيل اللازمة لتحقيق أهداف الإستراتيجية وبين الخطة الإستراتيجية لتقنية المعلومات.
- وضع خطة تشغيل لتقنية المعلومات ووضع خطة مالية وتمويلية لتقنية المعلومات.
- وضع إطار عام لتطبيق حوكمة تقنية المعلومات والرقابة عليها مأخوذا في الاعتبار ما تصدره جهات الرقابة والإشراف والتشريعات المنظمة للعمل بالمؤسسات واختيار البدائل العملية المطروحة كبرنامج COBIT لآليات العملية في حوكمة تقنية وامن المعلومات وهو احد إصدارات معهد حوكمة تقنية المعلومات
- القيام بتشكيل اللجان المتخصصة في توجيه تقنية المعلومات ووضع الإستراتيجية الخاصة بها ويتعين أن يكون مستوى هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة.

ويعد امن المعلومات وحماية كل من المعلومات ونظم المعلومات من الاستخدامات غير المرخص بها في المنظمات للحفاظ على المعلومات من التعديلات أو التدمير، حيث انه في ضوء ضخامة حجم الاستثمارات في تقنية المعلومات، فانه لا محالة من ضرورة تبني المنظمات وكذلك المؤسسات الحكومية توجها نحو تخصيص أو إيجاد قسم أو إدارة متخصصة تكون مسئولة عن حماية وامن نظم المعلومات.

ويمكن أن تتم حماية المعلومات والخصوصية في إطار حوكمة تقنية المعلومات على النحو الآتي.

- المحافظة على السرية بتوفير مستوى مناسبا من سرية المعلومات.
- السلامة والدقة للتأمين ضد حدوث تغيرات غير سليمة في المعلومات أو تدميرها وان تكون المعلومات يوثق فيها وليس هناك مجال للاختلاف أو التنصل من المسئولية عنها.
- الإتاحية بمعني قابلية المعلومات للتداول والنفاذ إليها طوال الوقت.

ولا يقوم الفنيون المتخصصون بعملية أمن المعلومات فحسب، وإنما يوجد تعاون وثيق بين جميع العاملين، بحيث يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يخدم المصالح العامة، ويحمي أعمالها بطريقة تُعزز ثقة العملاء بها، مما يرفع من قيمة المردودات التي يمكن تحصيلها من خلال الإدارة الفعّالة لأمن أنظمة المعلومات.

ويمكن تحديد أهم معايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ضوء الآتي:

- إيصال المعلومات الكاملة عن معايير وتصميم تقنية المعلومات إلى الجهات المعنية ونشر المعارف اللازمة في هذا الخصوص.
- تطبيق المعايير والتصميم من خلال الإجماع والمبادرة الاستباقية في الإدارة.
- المراقبة المستمرة للتأكد من التقيد بمعايير وتصميم تقنية المعلومات وتوفير المساندة للعمليات.
- صيانة معايير تقنية المعلومات لضمان تطابقها مع أفضل الأمثلة العالمية للتقنية المعاصرة.

ومن أجل نشر معايير وتصميمات تقنية المعلومات وتطبيقها على مستوى الجهات الحكومية، لذا يختص إطار حوكمة تقنيات المعلومات على الآتي:

- التنفيذ: الأدوار والمسؤوليات المقررة لإدارة الخدمات التنفيذية والتغييرية، بالإضافة إلى نطاق المسؤولية والسلطة التي تقتصر عليها تلك الأدوار والمسؤوليات.
- التنظيم: الوحدات والهياكل التنظيمية والمجموعات وآليات التنسيق، مثل مجموعات التوجيه التي تم تشكيلها لإدارة عملية الحوكمة.
- السياسات: الأطر والحدود المقررة لاتخاذ القرارات.

▪ دور الإدارة في إطار حوكمة تقنية المعلومات أهميتها في الإدارة الالكترونية:

وتتطلب حوكمة تقنية المعلومات من الإدارة أن تكون مؤهلةً وقادرة على القيام بقيادة تقنيات المعلومات، لذا تقع المسؤولية العليا لتقنية المعلومات في على أصحاب القرار فيها، ولذا فإن إدراك مفهوم حاكمية تقنية المعلومات والإحاطة بتفاصيلها وكيفية بنائها وتطبيقها اعتمادا على الممارسات هذا الجانب يساعد في تقليل المستوى المقبول من المخاطر المتعلقة بالمعلومات والاتصالات، مما يساعد في توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل أمثل في خدمة المنظمة.

وتكون ادوار الإدارات في إطار حوكمة تقنية المعلومات على النحو التالي:

- توفير خطة إستراتيجية طويلة المدى لحماية وتأمين المعلومات ونظم المعلومات بحيث تعكس هذه الخطة على مدى إدراك وخطورة حماية المعلومات والنظم الخاصة بها.
- يقع على مجلس الإدارة مسئولية مراجعة الإنفاق الاستثماري في مجال امن وحماية المعلومات ومدى توافقها مع الخطط الإستراتيجية والإطار العام لإدارة المخاطر بها.
- الموافقة على إيجاد وتطوير البرامج المستخدمة في حماية وامن لمعلومات وأنظمتها.
- الحصول بشكل مستمر ودوري على تقارير من الإدارة عن كفاءة وفعالية البرامج المستخدمة لحماية امن ونظم المعلومات.

ويوجد في الوقت الراهن، في العديد من الهيئات الحكومية أقسام لتقنية المعلومات مستقلة يتم تشغيلها من خلال موظفي الجهة نفسها أو تعهدها إلى شركات خارجية، تقوم كل جهة حكومية بتصميم وتطبيق وتطوير حلولها في مجال تقنية المعلومات بشكل مستقل. ولقد أدى ذلك إلى تنامي أعداد شركات حلول التقنيات المتداخلة مما أدى إلى ازدياد التعقيدات ومحدودية التواصل والاستعمال غير الفعّال للموردين،وتعتبر مسألة الاستفادة من تقنيات المعلومات في تطوير جودة أنشطة المنظمة، وتحسين مردودها في العمل هو ما تسعى إليه حوكمة تقنيات المعلومات.

وقد بدأت معظم الحكومات بالانتقال إلى الفضاء الالكتروني من أجل تقديم خدماتها على الانترنت وبمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة. وتعتبر الإدارة الالكترونية أرضاً خصبة لزراعة مبادئ الحوكمة الالكترونية نظراً لتعدد الخدمات الالكترونية التي تقدمها الحكومة من جهة ولتنوع وتشتت الدوائر الحكومية التي تقدم تلك الخدمات من جهة أخرى.

ويمكن تناول بعض من أهمية حوكمة تقنية المعلومات في الإدارة الالكترونية على النحو الآتي:

- وجود إطار وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الالكترونية
- التزام الإدارات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة المنوطة بالإدارة الالكترونية
- وجود معايير ومقاييس يمكن أن تعتمدها الدوائر الحكومية في حال قررت بناء أنظمة إلكترونية
- الحصول على جودة الخدمة وكيفية قياس مدى استخداميتها من قبل الجمهور المستهدف
- تحديد الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار إطلاق مشاريع الحكومة الالكترونية

وهكذا فقد يؤدي انتشار الخدمات الالكترونية بطريقة عشوائية إلى المزيد من الإرهاق الإداري في جسم الحكومة بدلاً من أن يضفي عليها رونق الفعالية والشفافية. ومن أجل الرد على هذا التحدي تأتي حوكمة الحكومة الالكترونية كأداة فعالة من أجل التأكد من أن الخدمات الحكومية الالكترونية المستهدفة سوف تدور في فلك التكامل والتجانس وترفع بأداء الحكومة إلى مستويات أفضل من المستوى الحالي.

وتحتاج المنظمات بشكل عام ضرورة لتطوير حوكمة تقنيات المعلومات فيها، ولا يرتبط هذا التطوير بإدارات وأقسام تقنيات المعلومات في المنظمات فقط بل بإداراتها العليا وبجميع العاملين فيها أيضاً، ولتقنية المعلومات دور كبير في نجاح المنظمات بتحقيق أهدافها وتعظيم ربحيتها، فتقنية المعلومات تستخدمها المنظمات في يومنا هذا على نطاق واسع وفي جميع مجالات أعمالها، بدءاً من أنظمة الموارد البشرية واستقطاب الموظفين، مروراً بالإعلان والدعاية والتجارة الإلكترونية، وانتهاءً بالتواصل مع العملاء والزبائن، فضلاً عن برمجيات المحاسبة وإصدار الفواتير، وهذا يعني أنَّ للكيفية التي يجري بها وفقاً لها هي استخدام تقنية المعلومات التي لها أثراً هاماً في نتائج أعمال المنظمة.

وتقنية المعلومات ليست مورداً منعزلاً من موارد المنظمة، وإنما هو أحد وأهم الموارد فيها، فتقنية المعلومات تدخل في جميع مجالات العمل، وتشكل جزءاً من إدارة وقيادة المنظمة الالكترونية في جملتها،ويسمى هذا المنهج الحديث في التعامل مع تقنية المعلومات بحكومة تقنية المعلومات، فمبدأ حوكمة تقنية المعلومات مشتق من المبدأ الذي ساد عالمياً في المدة الأخيرة،

والمسمى بحكومة المنظمات الذي يعبر عن مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف القيادة الإستراتيجية للشركة لضمان تحقيق الأهداف وإدارة المخاطر على نحوٍ ملائم والتحقق من أن موارد الشركة تستعمل جيداً.

الحوكمة الالكترونية وإدارة الحكومة الالكترونية

أدركت معظم دول العالم أهمية الاتصالات وتقنية المعلومات لتطوير حياة الفرد والمجتمع وتحسين اقتصاد الدولة ودخل الفرد، فاستخدمت الاتصالات وتقنية المعلومات بشكل مطرد في العقود الأخيرة من القرن الماضي، ومازال يزداد التوجه والاستخدام نحو التقنية بأنواعها، الأمر الذي أسهم في تحقيق مكاسب هائلة لبعض منظمات الدول التي استثمرت في إنتاج هذه التقنية واستخداماتها وتحولت مجتمعاتها إلى مجتمعات معلوماتية ومجتمعات المعرفة التي تقوم على فكرة اقتصاد المعرفة ونظرية رأس المال الفكري.

تتميز هذه المجتمعات باعتمادها على قوة المعلومات والمعرفة أكثر من اعتمادها على عناصر الثروة الأخرى، بحيث أسهمت خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات بقوة في جعل حياة الإنسان أكثر رفاهية من حيث توفير الجهد والوقت وتقليل النفقات على المدى المتوسط والبعيد وإيجاد موقع حضاري للمجتمع على المستوى الوطني والعالمي بشكل أكثر فاعلية مع فتح أفاقا واسعة لفرص وظيفية جديدة لأبناء المجتمع تسهم في تقليل الهجرة إلى المدن وتنمي العمل عن بعد إضافة إلى توفير فرص وظيفية جديدة مناسبة لعمل المرأة، ويقوم مجتمع المعلومات The Society Information على تقنية المعلومات في وصوله للمعلومات وقراءة الإخبار وإرسال الرسائل والتسوق وتسجيل المواعيد وعقد الصفقات عبر الانترنت والتجارة الالكترونية والتعلم عن بعد وغير ذلك، فالمعلومات تعتبر الآن من انجح الوسائل التقنية الحديثة التي بإمكانها تدعيم الإدارة والمتعاملين معها.

ماهية الحوكمة والحكومة الالكترونية

يتم استثمار الكثير من الموارد في بناء واجهات المعاملات للإدارة الالكترونية بصفة عامة وعلى وجه الخصوص إدارة الحكومة الالكترونية، وقد آن الوقت للتأكد من إن تلك الاستثمارات لن تذهب سدى وسوف تضمن استمرارية الخدمات الالكترونية،لذا فالوقت مناسب للتفكير بالحوكمة الالكترونية قبل أن تنتشر خدماتها بطريقة غير سليمة وخاصة على الانترنت ولا نعود قادرين على إداراتها وصيانتها وحمايتها من العبث الالكتروني،حيث دخلت آليات الحوكمة في مجال الأعمال الدولية على نطاق واسع بسبب وجود الكثير من الخسائر المالية الجسيمة والإدارية التي تعرضت لها الكثير من المنظمات على مستوى العالم

وخاصة في الدول التي أخذت في تطبيق الإدارة الالكترونية ومجالاتها من الأعمال الالكترونية وإدارة الحكومة الالكترونية.

وقد ظهر تقرير قسم الاقتصاد والشؤون الاجتماعية التابع لمنظمة الأمم المتحدة بشأن دراسة مسحية حول الحكومة الإلكترونية بعنوان من الحكومة الإلكترونية إلى الحوكمة المترابطة، ويدل ذلك على أن الحوكمة المترابطة هي مرحلة مُتقدمة على الحكومة الإلكترونية،وهذه المرحلة تحمل مزايا جديدة لم تكن موجودة من قبل، ولها بالمقابل مُتطلبات ينبغي الاهتمام بتوفيرها.

ويمكن تحديد ماهية الحوكمة الالكترونية في ضوء الآتي :

- إطار يشمل مجموعة العلاقات التنظيمية في المنظمة وقوانينها والتدقيق والمحاسبة وتوفير منظومة متكاملة من معايير قياس الأداء
- إطار من القوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الالكترونية من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين وتعزيز ركائز الحكم الرشيد
- الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار مشاريع الحكومة الالكترونية والتزام الإدارات والوزارات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة المنوطة بالإدارة الالكترونية
- استخدام المعلومات والتكنولوجيات الحديثة مثل غيرها والإنترنت عبر الهاتف النقال للجمهور بحيث يمكنهم من زيادة الاتصالات التي يستخدمونها لتقدي أفضل الخدمات
- استخدام تقنية المعلومات كالمواقع الالكترونية والأنظمة المعلوماتية وشبكات الاتصال الخارجية والداخلية وتطويرها بما يضمن تقديم أفضل الخدمات الكترونياً للمواطنين
- معايير ومقاييس تعتمدها الدوائر الحكومية في حالة قرر بناء أنظمة إلكتروحكومية
- تقديم الخدمات الإلكترونية والتشاور مع المواطنين والديمقراطية الإلكترونية

فيمكن تحدد ماهية الحوكمة الالكترونية كما يعمل المجتمع وطريقة تنظيمها في ضوء الرقمية التي تشير إلى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الإدارة، حيث تقدم شبكات الانترنت والشبكة العالمية التي مكنت الحكومات والمنظمات لنقل خدماتها من عملية المادية التقليدية إلى أكثر فعالية من حيث التكلفة على سبيل المثال عملية الالكترونية المصرفية الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وعمليات الشراء الإلكتروني وإدارة الحكومة الإلكترونية

وقد قام بليك هاريس 2000 بتلخيص الحوكمة الالكترونية على أنها ليست مجرد موقع عن الحكومة وبريد الكتروني أو مجرد تقديم خدمات عبر الانترنت أو أنها مجرد مداخل رقمية حول الوصول إلى المعلومات الحكومية والمدفوعات الالكترونية، حيث أنها ستغير طريقة الاتصال بين الطرفين المواطنين بالحكومات وأيضا الحكومات بالمواطنين، كما أنها ستؤدي إلى مفاهيم جديدة للمواطنة سواء من حيث الاحتياجات والمسؤوليات ومشاركة المواطنين للحكومة في صنع العملية السياسية الديمقراطية وذلك في أوسع معانيها، كما أن للحوكمة الالكترونية آثار عديدة على إدارة الحكومة الالكترونية .

ويمكن تحديد ماهية الحكومة الالكترونية فيما يلي :

- استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من قبل الحكومة لتعزيز نطاق ونوعية المعلومات والخدمات المقدمة للمواطن بطريقة فعالة من حيث التكلفة
- استخدام تقنية المعلومات التي لديها القدرة على تحويل العلاقات مع المواطنين والشركات وغيرها من الأسلحة للحكومة .
- قدرة الإدارات والقطاعات الحكومية المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات الحكومية بوسائل إلكترونية في إطار من الشفافية والوضوح.
- عملية التحول الجذري للعمل الحكومي من الأسلوب المتعارف عليه إلى العمل الإلكتروني عن طريق نافذة الخدمات الإلكتروحكومية المتاحة على مدار الساعة
- التمكين من تنفيذ الإجراءات الحكومية بشتى المجالات إلكترونيًا بواسطة مواقع ويب حكومية تطرح على شبكة الإنترنت.
- قدرة القطاعات الحكومية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاع الأعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل التكاليف عبر شبكة الإنترنت.

وهناك من يرى أن مصطلح الحكومة الإلكترونية يعني استخدام نتاج ثورة التقنية الرقمية في تحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها لتحقيق أهداف الإدارة والمنظمة، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة، من حيث وفرة الخدمات وتحسين أساليب تقديمها بوسائل إلكترونية تساعد في الاطلاع على بعض المعلومات الحكومية وإكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية وجمهورها المستفيدين من خدماتها في أي زمان ومكان على

أساس المساواة والعدالة بين المعنيين بكافة الخدمات العامة، ويمكن استخدام هذه التقنيات خدمة لتقديم أفضل الخدمات الحكومية للمواطنين

كما يُعرفها البنك الدولي بأنها مصطلح حديث يشير إلى استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة في ما تقدمه من خدمات للمواطن ومجتمع الأعمال من خلال تمكينهم من المعلومات بما يدعم النظم الإجرائية الحكومية كافة كما يحاول أن يقضي على أشكال الفساد المنتشر.

وينظر إلى الحوكمة أو الحكومة الالكترونية على انه مصطلح جديد واسع وفضفاض له كثير من الجاذبية والبريق تبدأ حدوده من تسديد مبلغ فاتورة الخدمات العامة وتتعاظم المهام إلى إدارة الدولة بشتى الجوانب، ويتبادر للذهن عند سماع عبارة الحكومة الإلكترونية E-Government أنها تدير نفسها بنفسها أو تقوم بجميع الأعمال الموكلة إليها عن طريق شبكات الإنترنت،وهذا مفهوم خاطئ إذ لا يمكن لأي حكومة في العالم أن تدير مواردها افتراضياً أومن خلال الفضاء المعلوماتي وتحول عملها بالكامل إلى عمل إلكتروني عن طريق شبكة من الكوابل ومجموعة من الأجهزة والبرامج والمكونات الأخرى،فالحكومة الإلكترونية بكل بساطة هي الانتقال من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني إلى الشكل الإلكتروني عبر الإنترنت أو خلافها من أنواع الشبكات.

وتضم الحكومة الالكترونية خطة أوسع للتجديد، فتشير الحكومة الالكترونية إلى استخدامها من قبل الوكالات الحكومية من تقنية المعلومات كشبكات الانترنت والحوسبة المتنقلة التي تملك القدرة على تحويل العلاقات مع المواطنين والأعمال التجارية وغيرها من أدوات الحكومة وهذه التقنية يمكن أن تستخدم مجموعة متنوعة مختلفة الغايات لتقديم الخدمات وتحسين التفاعل مع قطاع الأعمال والصناعة والتعليم والصحة وغيرها، وتمكين المواطن من خلال الوصول إلى المعلومات أو إدارة أكثر كفاءة للحكومة كنتيجة للفوائد التي يمكن الحصول عليها للحد من الفساد وزيادة الشفافية والمزيد من الملائمة ونمو الإيرادات وتخفيض التكاليف، وقد يكون من المفيد أكثر التميز بين الحوكمة والحكومة الالكترونية المختلفين والمتصلة ببعضها البعض.

ويمكن تحديد الفرق بين الحوكمة الالكترونية والحكومة الالكترونية على النحو التالي:

تقوم الحكومة الالكترونية على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات للمواطنين وقطاع الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني،أما الحوكمة الالكترونية فتستخدم تقنية

المعلومات والاتصالات لتحسين وتعزيز ركائز الحكم الرشيد كمسار لإستراتيجية التنمية الوطنية لتحديث العمليات والإجراءات الحكومية، ويتم توظيف تقنية المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة في الحكم الرشيد حتى تتيح مشاركة المواطنين وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية لتأكيد الشفافية والمساءلة والكفاءة والفاعلية في الأعمال الحكومية أو الرسمية للوصول إلى اقتصاد متنوع تنافسي مبني على المعرفة.

وتكون الحوكمة الالكترونية خارج نطاق الحكومة الالكترونية في حين أن الحكومة الالكترونية تعرف بأنها مجرد تقديم الخدمات الحكومية والمعلومات إلى الجمهور باستخدام الوسائل الالكترونيه، والحوكمة الالكترونية تتيح للمواطن المشاركة المباشرة في الأنشطة السياسية المكونة وتتجاوز الحكومة الالكترونية وتشمل الديمقراطية الالكترونية والتصويت الالكتروني والمشاركة في النشاط السياسي على الانترنت، وذلك على نطاق واسع أكثر، والحوكمة الالكترونية ستغطي الحكومة لمشاركة المواطنين والأحزاب والتنظيمات السياسية والبرلمان وسلطة القضاء ووظائفها،وقد تكون الحوكمة الالكترونية مقابل الحكومة الإلكترونية حيث إن وظيفة الحكومة قبل كل شيء هو التركيز على تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، والحوكمة وسيلة لوصف العلاقة بين الحكومة والبيئة الأوسع السياسية والاجتماعية والإدارية.

مبررات وأهداف الحوكمة الالكترونية وأهميتها:

ساد توتر العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة وضعفت قدرتها ومهارتها الإدارة التقليدية في إدارة المنظمة ومواردها بالإضافة إلى إدارة مكاتب الموظفين وشئون العاملين بها الأمر الذي جعل من التقنية حل مناسب لتغير أنظمة العمل والعمال بالمنظمات ذات الأوضاع المتدهورة والمتقادمة التي تسعى للتطور والتنمية، وقد بدأت بعض المنظمات في تفعيل وتطبيق ما يسمى بالحوكمة الإلكترونية التي بدورها تقوم بتفعيل خدمات التقنية بكافة المصالح والقطاعات ذات العلاقة بها، ويتم التطبيق في ضوء ما يفيد مصالح المنظمة وجمهورها المستفيد، حيث تعمل حوكمة المنظمات على بث القناعة داخل الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهناك العديد من المبادرات التي يمكن إطلاقها من أجل تحقيق قدر أكبر من الوعي والثقافة لتطبيق وتفعيل الحوكمة الالكترونية وخاصة عندما تنتهج الإدارة مدخل الإدارة الالكترونية التي تعد فرصة جيدة للدفع بمفاهيم وأفكار جديدة أكثر تأثيراً على المجتمع.

كما تعد التغيرات الهائلة التي حدثت في الإدارة العامة الالكترونية ومجالاتها التجارة

الالكترونية والحكومة الالكترونية والأعمال الالكترونية التي أتاحت فرص وجود ثورة محتملة لإعادة تشكيل القطاع العام وإعادة صياغة العلاقة بين المواطنين والحكومة والتباين الواسع على مدى الشبكة الحكومية لإنشاء فرص لدراسة كيفية إدارة الحكومة الالكترونية والتأثير على أداء القطاع العام والاستجابة الديمقراطية لها، فالحكومات الالكترونية بجميع أنحاء العالم نتجت من الثورة الرقمية التي أعطت فرص غير مسبوقة لتحسين وتقريب بعض من الأشكال العامة وتقديم الخدمات من أوروبا إلى آسيا إلى إفريقيا وأمريكا الجنوبية والى بلدان أخرى يمكن لها أن تندمج مع كيانات بعض المنظمات الالكترونية الرسمية وغير الرسمية التي قامت باتخاذ نهج أكثر ابتكارا لإبرام صفقات مع مواطنيها باستخدام شبكة الانترنت حيث أصبح نمو الصناعة والتجارة ومعاملات الخدمات المتنوعة بجميع الأنحاء تقوم بإيصال المعلومات والخدمات العالمية الالكترونية

لذا ظهرت الحاجة لتشكيل إطارات إجرائية تساعد الإدارة بمستوياتها على اتخاذ القرارات بطريقة صائبة فتصبح نتائج قراراتهم مباشرة في خدمة مهمات المنظمة وإستراتيجيتها، وتسعى المنظمات الالكترونية من خلال حوكمة عملياتها الداخلية والخارجية لتوفير التجانس بين مختلف وحداتها الإدارية بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكملة لبعضها البعض.

ويمكن تحديد بعض من مبررات الحوكمة الالكترونية على النحو التالي:

- ظهور معلومات جديدة وتقنية الاتصالات والحاسبات والمعلومات لديها الكثير من السمات التي تعمل على التشجيع لاستبدال النظم الهرمية التقليدية من خلال أنماط أكثر مرونة للتفاعل، وتساعد على إظهار قيمة مضافة للعمليات التي تميز الحكم الرشيد،
- تبادل المعلومات على نطاق واسع على جميع مستويات الإدارة والحكومة واستخدام القطاع العام لتقنية المعلومات الأكثر ابتكاراً وتقنية للاتصالات كالانترنت التي تساعد على تغيير طريقة تحكم العلاقات بين الجمهور والمنظمة والإدارة والحكومة
- تقديم خدمات ومعلومات موثوقة، ومزيد من المعرفة لتسهيل الوصول إلى عملية الحكم وتشجيع أعمق لمشاركة المواطن والتزام من جانب صناع القرار لتعزيز الشراكة بين المواطن والقطاع العام
- محاولة للقضاء على بعض أنظمة الكسب غير المشروع وزيادة الوعي العام وتشجيع المشاركة الشعبية لمكافحة الممارسات الغير مشروعة

- توضيح الشفافية والإفصاح الكامل في الإدارة المالية وتعزيز الديمقراطية المحلية من خلال خط خدمات توفير المعلومات الدقيقة واسع على الأداء العامة للمنظمات
- التصدي لبعض الحواجز لفئات الأشخاص أصحاب الإعاقة الجسدية أو السمع أو البصر التي قد يواجهها المتنقل عبر الانترنت للتفاعل مع الخدمات الالكترونية

وتستهدف الحوكمة الالكترونية استخدام تقنية المعلومات من خلال المواقع الالكترونية والأنظمة المعلوماتية وشبكات الاتصال الخارجية والداخلية وتطويرها بما يضمن تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وتنطلق محاور تفعيل دور الحوكمة الالكترونية كمحور تقديم الخدمات الالكترونية ومحور الإدارة الالكترونية الذي يمثل العمود الفقري للحوكمة الالكترونية التي تساعد على ربط الإدارات العامة للوزارات عن طريق أنظمة متكاملة من اجل تدوير عجلة الحوكمة وتوجيه التنمية

ويمكن تحديد أهم أهداف الحوكمة الالكترونية على النحو التالي:

- تعزيز التفاعل بين المواطنين والدولة وتفعيل مشاركة المجتمع المدني في الشؤون العامة وتعزيز الاندماج الاجتماعي.
- نشر ودعم خدمات الحوكمة الالكترونية الجديدة داخل المحافظات حتى يتسنى لجميع المواطنين الوصول إليها لتعزيز تكافؤ الفرص.
- زيادة قدرات واستجابة المؤسسات العامة من خلال استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق الحكم الرشيد وتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة.
- المساهمة في تطوير بيئة مواتية لنمو اقتصادي سليم وتعزيز تنمية مجتمع قائم على المعرفة وسد الفجوة الرقمية.
- الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين جودة وكفاءة دورة الإدارة كاملة التخطيط والتنفيذ والمراقبة لتوفير الخدمات المطلوبة الكترونياً، وتوفير التدريب على مهارات وبناء قدرات تقنية المعلومات على مستوى المجتمعات المحلية.
- بناء قدرات لإدارة البحوث والمعلومات وإنشاء قدرات المعلومات والإعلام داخل الوزارات والصادرات المحلية ودوائر المحافظات وعلى المستوى المحلي لزيادة الشفافية والمساءلة لتحسين جودة وكفاءة التنفيذ.
- تمكين التنسيق الفعال والكفء بين وحدات الحكم الوطني المحلي لتقديم الخدمات فيما يتعلق بمهامها في التخطيط وإدارة الخدمات،وبناء قدرات موظفي الخدمة المدنية

فيما يتعلق بالجوانب التشغيلية لسياسة الحوكمة الالكترونية وتنفيذ المبادرات والبرامج.

وتعتبر المؤسسات الحكومية والمنظمات التابعة لها أكبر مؤسسات المجتمع وخاصة بعد أن بدأت معظم أنظمة الحكومات بالانتقال إلى الفضاء الالكتروني من أجل تقديم خدماتها على الانترنت بمختلف وسائل التقنية الحديثة، وتعتبر الحكومة الالكترونية أرضاً خصبة لزراعة مبادئ الحوكمة الالكترونية نظراً لتعدد الخدمات الالكترونية التي تقدمها الحكومة من جهة وتنوع وتشتت الدوائر الحكومية التي تقدم تلك الخدمات من جهة أخرى، وقد عانت العديد من تجارب أنظمة الحكومات الالكترونية من التجارب الفاشلة التي كانت في بعض الأحيان باهظة الكلفة ولم يكن هناك من يحاسب لأنه بالأساس لم توجد أية مقاييس لقياس النجاح والفشل وحتى إن وجدت فقد غاب عنها أهمية وجود رؤية واحدة متكاملة للنماذج الالكترونية بحيث تلتزم بمعاييره كافة الوزارات والإدارات العامة، فالنقلة إلى نظم الحكومة الالكترونية على المستوى التقني لم يوازيها نقلة متناسبة على المستوى الإداري والتنظيمي.

ويمكن تحديد بعض من أهمية الحوكمة الالكترونية لإدارة الحكومة الالكترونية في ضوء الآتي:

- وجود إطار وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الالكترونية وتوفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار والوصول إلى اقتصاد متنوع تنافسي مبني على المعرفة،والتزام الإدارات والوزارات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة المنوطة بإدارة الحكومة الالكترونية
- تأكيد الشفافية في الإجراءات وتوفير المعلومات للمواطن عن شتى الأنشطة الحكومية وترشيد الإنفاق الحكومي وتغير الصورة التقليدية للحكومة ويتمثل ذلك في تبسيط الإجراءات والتخلص من الروتين وتكوين قنوات اتصال فعالة ومباشرة بين المواطن والجهات الحكومية لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي
- جودة الخدمات وقياس مدى استخداماتها من قبل الجمهور المستهدف، وتحديد الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار إطلاق مشاريع الحكومة الالكترونية

ونجد أنها تعتبر نقطة الانطلاق نحو تقدم الخدمات الالكترونية والخروج بها من نطاقها الجغرافي وإمكاناتها البشرية المحدودة وتوصيلها للمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي على مدار الساعة، والتوجه للانتقال للعالم الرقمي يحتاج إعداد

إستراتيجية تنطلق من دراسة الواقع القائم ومشكلاته ليتم تحقيق هذه الأغراض وما يندرج تحتها من أغراض فرعية لا يمكن انجازها بدون اعتماد إستراتيجية واضحة وحكيمة لبناء إدارة الحكومة الإلكترونية، حتى لا يؤدى هذا الانتقال في المقابل إلى انتقال عيوب الواقع إلى البيئة الإلكترونية، ويوجد محاورين قد يضمنا نجاح نظام إدارة الحكومة الالكترونية وهما:

- المحور الأول : مدى جاهزية القطاعات الحكومية لتقديم الخدمات إلكترونياً ويتأتى ذلك من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لذلك عن طريق تحديث القطاعات وتدعيمها بأحدث ما توصلت إليه تقنيات الاتصالات والمعلومات للمساعدة لتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً.
- المحور الثاني : نشر المعارف والخبرات في المجالات المرتبطة بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا وتعميق المفاهيم والخبرات التي تساعد الإدارة ومسئول تقنية المعلومات بجميع القطاعات في تطبيق مفاهيم الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها من جانب والتوعية لتعريف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من الخدمات الالكترونية من جانب آخر.

ويعد الجزء الأهم والأصعب أو الأكثر تعقيداً في عملية حوكمة مكونات إدارة الحكومة الالكترونية هو ذلك الجزء المتعلق بالخدمات الإلكترونية نظراً لكثرة التقنيات ووسائل التطوير من جهة وتشعب ووفرة تلك الخدمات الالكترونية من جهة أخرى، ويهتم ذلك بإجراءات ومسؤوليات تصميم وتطوير وإطلاق الخدمات الالكترونية والتأكد من مطابقتها للمعايير المتفق عليها، ومن المهم قبل الشروع بحوكمة الخدمات الالكترونية أن تقوم الإدارة المخولة بدراسة مراحل إنتاج تلك الخدمات ابتداء من البحث عن الخدمة المراد تطويرها إلكترونيا ووصولاً إلى إطلاقها الفعلي على الانترنت.

حوكمة الانترنت ومراحل الخدمات الالكترونية وقنواتها

تتضامن حوكمة الخدمات الالكترونية مع حوكمة الإنترنت التي كانت تترجم أحياناً بإدارة الإنترنتInternet Governance محل نقاش بين العديد من المؤثرين في عالم الإنترنت والذين تتباين آراؤهم فيما إذا كان على الإنترنت تسهيل التبادل الحر للمعلومات والأفكار، وكيفية تحقيق ذلك، فحوكمة الإنترنت كانت محل نزاع بين المجموعات المختلفة على الصعيدين السياسي والعقائدي الإيديولوجي، وقد طرحت مجموعة عاملة تم تشكيلها بعد القمة العالمية لمجتمع المعلومات تعريفاً لحوكمة الإنترنت كجزء من تقريرها الذي صدر في

حزيران 2005 تدور حول الأفعال والمشاركات التي ينبغي أن تكون لبعض الأطراف الفاعلة والسلطات المتاحة لهم كالحكومات الوطنية والكيانات المؤسسية والمجتمع المدني.

وتقوم حوكمة الإنترنت على تطوير وتطبيق ممارسات الحكومات والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للمبادئ المشتركة والمعايير وإجراءات اتخاذ القرارات والبرامج التي تبلور استخدام الإنترنت، وقد طرح بروفسور القانون يوش بنكلر Yochai Benkler تقسيم لحوكمة الإنترنت على ثلاث طبقات،يتلخص في الآتي:

- طبقة البنية التحتية الفيزيائية التي تعبر خلالها المعلومات.
- الشيفرة أو الطبقة المنطقية التي تتحكم بهذه البنية
- طبقة المحتوى الذي يحتوي على المعلومات التي يتم إرسالها عبر الشبكات.

ويمكن تحديد أهم مراحل حوكمة الخدمات الالكترونية على النحو التالي:-

- استكشاف الخدمة :تعتني الحوكمة في هذه المرحلة بتنظيم علاقات فريق استكشاف الخدمات الحكومية مع سائر الوزارات والإدارات العامة وترسم حدود التدخل الإداري بين أفراد ذلك الفريق ووحدات المعلوماتية.
- تصنيف الخدمة :يقوم فريق من خبراء الحكومة الالكترونية بتصنيف وتركيب الخدمات الحكومية حسب حاجات المواطنين والمؤسسات بحيث تعكس أحداثاً حياتية معينة أو معاملات تجارية، وتتدخل الحوكمة من أجل فرض تصنيفات محددة للخدمات الحكومية وتوزيع تلك التصنيفات على الوحدات المعلوماتية وفرق الخبراء.
- تصميم الخدمة الإلكترونية : يقوم فريق خدمات التقنية بتصميم الخدمة الالكترونية ورسم مساراتها وكيفية تواصلها مع الأنظمة الموجودة من أجل الحصول على بيانات ومعلومات لصالح الجمهور المستفيد من الخدمة،وتهتم في هذا المستوى بتنظيم وتنسيق الخدمات ضمن التصميم العام والمعمارية الأساسية لكيان الحكومة الالكترونية.
- مكننة الخدمة وتطويرها: الحصول على التصميم النهائي للخدمة ويعمل مطوري البرامج على كتابة الكود البرمجي الخاص بها والالتزام بمعايير التقنية، حيث يتم تطوير الخدمات على مستوى الوزارة الواحدة مع الالتزام بالمرجع الأساسي للخدمات الالكترونية أوفي مركز مشترك للحكومة يتم تأسيسه من أجل هذا الهدف،

وهنا تتدخل الحوكمة التطويرية من أجل فرض تقنيات معينة لبرمجة الخدمات الالكترونية بالإضافة إلى فرض قالب رسائل إلكترونية محدد ومعتمد من قبل الحكومة من أجل تبادل البيانات بين الوزارات عبر الخدمات الالكترونية.

- فحص الخدمة :بانتهاء عملية تطوير برمجة الخدمات يبدأ فريق العمل بالشروع في عملية فحص الخدمة التي تشمل عملية فحص الجوانب الوظيفية المطلوبة وجوانب التقنية والعيوب التي يمكن أن تؤدي إلى توقفها تحت ظروف معينة، وتقوم الحوكمة في هذه المرحلة بتحضير إجراءات نقل الخدمة إلى مرحلة الفحص بالإضافة إلى تحضير إجراءات قبول الخدمة على أنها خالية من العيوب الوظيفية والتقنية.
- أمن وموثوقية الخدمة: إجراء تجارب السرية والأمان على تلك الخدمة من أجل التأكد من عدم إمكانية الأشخاص غير المؤهلين من التلاعب بالمعلومات أو الإطلاع على معلومات مواطنين آخرين من خلال عمليات التبادل الإلكتروني، فيقوم فريق الحوكمة بنشر معايير أمن الخدمات والتقنية الواجب اعتمادها من أجل ضمان التوافقية والتجانس على مستوى سرية البيانات.
- إطلاق وتشغيل الخدمة : التأكد من نجاح الخدمة بمختبر الحكومة الالكترونية وبعدما يكون قد تم إخضاعها لفحوص الجهد المعلوماتي يأتي وقت إطلاقها على الإنترنت والإعلان عنها، وبالتأكيد لا يمكن للوزارات والإدارات العامة إطلاق خدمات إلكترونية على بوابتها الالكترونية من غير العودة إلى إدارة الحكومة الإلكترونية وأخذ موافقتها على ذلك، وتغطي حوكمة الحكومة الالكترونية في هذه المرحلة إجراءات إطلاق الخدمة بالمستوى التشغيلي الفعلي ومن تلك الإجراءات تأخذ الموافقة بالظهور على البوابة الالكترونية.
- دليل استخدام الخدمة : تتأكد الحوكمة من أن الخدمة المتوفرة إلكترونيا قد تم شرحها بإسهاب للمواطن وأصحاب العمل من أجل تمكينهم من الاستفادة منها، وكذلك الأمر قد تم شرح التقنية من أجل تمكين مطوري الخدمات الالكترونية من استخدامها ضمن برمجياتهم، ومن الممكن تحضير دليل مختصر خاص بالمواطنين ودليل تقني خاص بالمبرمجين.
- قياس فعالية الخدمة : تكون الخدمة ناجحة ولكنها غير فعالة على المستوى الوظيفي وبتعبير آخر قد لا يرغب المواطنون بالاستفادة منها بالطريقة الالكترونية أو قد يوجد

بعض العيوب الوظيفية التي تجعل الجمهور ينأى بنفسه عن عناء الدخول إلى الانترنت وتنفيذ تلك الخدمة الالكترونية، وتهتم الحوكمة بوضع معايير قياس نجاح الخدمة ومستوى مقبوليتها بالإضافة لشرح ذلك النوع من القياس.

- الأدوار والمسؤوليات :يتولى مجلس إدارة الحكومة الالكترونية مهمة تخطيط الخدمات الالكترونية الحكومية ويكلف فرق عمل مختلفة لوضع معايير ومقاييس التقنية الواجب اعتمادها عند تطوير خدمات على مستوى الوزارات والإدارات العامة،وتشمل عملية التخطيط للخدمات الالكترونية مراحل استكشاف الخدمة وتصنيفها ووضعها ضمن خانة الأولويات.
- منافذ الوصول للخدمة :يتم تحديد كيفية الوصول للخدمة من قبل البشر ومن قبل الآلة، ومن الممكن تحديد الوي والهاتف الجوال والهاتف العادي كمنافذ بشرية للوصول للخدمات وعلى الجانب الآخر للوصول للخدمات وعلى الجانب الآخر من الممكن استخدام دليل الخدمات الالكتروني وتقنيات خدمات الوب من أجل الوصول الآلي إلى الخدمة، وهنا تحدد الحوكمة معايير اعتماد المنافذ الآلية والبشرية للوصول إلى الخدمة وكيفية اعتماد تلك المنافذ في الخدمات الالكترونية.

وقد يؤدي انتشار الخدمات الالكترونية الحكومية بطريقة عشوائية إلى المزيد من الإرهاق الإداري في جسم الحكومة بدلاً من أن يضفي عليها رونق الفعالية والشفافية،ومن أجل الرد على هذا التحدي تأتي حوكمة إدارة الحكومة الالكترونية كأداة فعالة للتأكد على الخدمات الالكترونية المستهدفة سوف تدور في فلك التكامل والتجانس وترفع بأداء الحكومة إلى مستويات أفضل من المستوى الحالي.

ويُنظر إلى الخدمات الإلكترونية أو ما يحلو محليا الإطلاق عليها التعاملات الإلكترونية على أنها تتكون من أربعة مستويات رئيسة والمستوى الخامس الذي يليها هو مستوى الحوكمة المترابطة التي تتضمن المستويات الأربعة: مستوى البداية، ومستوى التمكين، ومستوى التفاعل، ثُم مستوى الإجراءات.كما يُعطي مستوى البداية حضوراً حكومياً على الإنترنت ويشمل توصيلات إلى صفحات عدد من الوزارات لتعرض المعلومات المُفيدة كمعلومات حول التعليم والصحة والضمان الاجتماعي والعمالة والموضوعات المالية وغير ذلك.

ويُقدّم مستوى التمكين معلومات إضافية أخرى كثيراً ما تتعلق بالسياسات والحوكمة

وتعطي استمارات التعاملات الحكومية إضافة إلى قوانين وأنظمة هذه التعاملات، وربما يُقدم رسائل إخبارية حول مُختلف المستجدات المرتبطة بالخدمات الإلكترونية،ولعل هذا المستوى من أكثر المستويات انتشاراً في كثير من بُلدان العمل، ويُضيف مستوى التفاعل إلى مستوى التمكين خدمات تتضمن تلقي طلبات وتقديم إجابات ولكن على نطاق محدود، ويأتي مستوى الإجراءات ليُعزز هذا النوع من الخدمات، ويسمح على سبيل المثال، لا الحصر، بدفع الرسوم وتلقي إيصالات عنها، وتقديم طلبات لتجديد الرخص بأنواعها المُختلفة، وغير ذلك من تعاملات تفاعلية في مجالات مُختلفة،وتتوافق الخدمات الإلكترونية المتوفرة في مُختلف أنحاء العالم مع المستويات الأربعة المذكورة أعلاه والمُتدرجة في الإمكانات وفي فوائد الخدمات التي تُقدمها.

وتأتي الإضافة الجديدة التي يُعبر عنها بالحوكمة المترابطة التي تُعطي مستوى جديداً من الإمكانات والفوائد للمستفيدين من الخدمات الحكومية من أفراد ومُؤسسات ومنظمات، والمبدأ الأساسي لهذا المستوى هو تكامل الخدمات وشموليتها، والمقصود بذلك الاستجابة لمتطلبات المستفيدين بتقديم الخدمات الإلكترونية بشكل مُترابط لتصبح المعاملة الواحدة التي تحتاج إلى إجراءات حكومية في أكثر من جهة قابلة للتنفيذ إلكترونياً وتقديم الخدمة المطلوبة بسهولة وكفاءة عالية.

وينصح تقرير الأمم المُتحدة حول الحكومة الإلكترونية بالاهتمام بأربعة أنواع من قنوات الاتصال لبناء الحوكمة المترابطة،ويتضمن النوع الأول قنوات اتصال بين الوحدات المكونة للهيئة الحكومية، ويشمل النوع الثاني قنوات اتصال بين الهيئات الحكومية المُختلفة، ويختص النوع الثالث بقنوات الاتصال بين الهيئات الحكومية من جهة والمُؤسسات والمنظمات المُختلفة المُتعاملة معها كالبنوك والمُؤسسات التعليمية وغيرها من جهة أخرى أما النوع الرابع فيتعلق بقنوات الاتصال مع المستفيدين، لذا يحتاج تأمين قنوات الاتصال هذه واستخدامها بشكل فعّال في تقديم خدمات مُتكاملة ومُتميزة إلى الاهتمام بثلاثة أمور رئيسة، وتتضمن:

- أولا: تجهيز بنية التقنية اللازمة لتمكين أنشطة الحوكمة المترابطة المطلوبة.
- ثانياً: أمور تأمين التكامل المعلوماتي بين الهيئات الحكومية المُختلفة واستخدام وسائل بنية التقنية لتحقيق ذلك.
- ثالثاً: أمور ترتبط بفتح آفاق جديدة لتطوير أساليب مُبتكرة ومُتجددة لتقديم خدمات الكترونية تسهّل مُتطلبات الأفراد والمُؤسسات والمنظمات وتُفعيل إنتاجية المجتمع.

وهناك مجموعة واسعة من تقنيات التعاملات الالكترونية خاصة على الانترنت موجودة بمساحات تفاعلية تسمح للمستخدمين بالاتصال والتواصل مع بعضهم البعض من خلال واحد أو أكثر من قنوات التقنية التي تتيح تقنية الاتصال للناس التواصل وإبداء الرأي وطرح الأسئلة والشكاوى وتبادل المعلومات وبناء العلاقات

ويمكن تحديد أهم قنوات المشاركة الالكترونية على النحو الآتي:

- البريد الإلكتروني، واحد إلى واحد، وتتضمن الأدوات التي تساعد على التواصل والتقارب فيمكن للبريد الإلكتروني أن يتم عبر هاتف المحمول في الوقت الحقيقي لتوجيه المعلومات واستلامها وترشيح بيانات أخرى في وقت لاحق أو لشخص آخر.
- الرسائل الفورية، واحد إلى واحد، وعدد قليل إلى قليل، وتجاوزت الرسائل الفورية IM جذورها باعتبارها أداة، وتصبح خطيرة على المساعدات الإنتاجية لفرق مجموعات العمل وخدمات العملاء والتفاعل في الوقت الحقيقي داخل وبين المنظمات
- القوائم البريدية ومجموعات الأخبار، كثير لكثير على الإنترنت ومجموعات الأخبار هي بعض التقنيات الأكثر استقراراً على الشبكة، وتتم من خلال برمجيات متقدمة لإدارة قوائم البريد الإلكتروني، وهذه الأدوات تعمل على توفير ملايين الرسائل تصل إلى ملايين من مستخدمي الانترنت كل يوم، ومن أكبر مشاكل القوائم البريدية ضعف الشبكة في التكامل وعدم وجود معايير للبيانات الوصفية المفتوحة .
- نماذج واحد لواحد أو لكثير :وصول الكتب إلى الأفراد أو ضيوف المدونات،ويوجد أشكال وأنواع مختلفة،والتقنية الرئيسية لنطاقات الاستخدام من الالتماسات إلى مسوحات منظم الشبكة والبريد الإلكتروني وأنظمة النشر،وتقنيات مستخدمة لإنشاء نماذج جديدة على صفحات الويب، ويمكن تعلمها من قبل أي مبرمج الويب بسيط
- غرف الدردشة واحد إلى واحد وكثير إلى كثير، وتركز على الخصوصية والأمن وسهولة الوصول واستخدامها من أي مكان على أي جهاز والتشغيل البيني للدردشة والهاتف والخدمات المستندة على الويب، وتقدم بعض الميزات الفريدة للتفاعل عبر الإنترنت ويمكن أن تكون أداة مفيدة خصوصا إذا استعملت مع المؤتمرات المتزامنة ولكن غرف الدردشة بطيئة والفوضى فيها كثيرة في بعض الأحيان.
- نشرة المجالس والمنتديات:الخطي أو الوحدات المترابطة المتزامنة كثير لكثير، تتم

المحادثة على شبكة الإنترنت المعروفة باسم لوحات النشرات ومنتديات الإنترنت أو مؤتمرات تعتمد على مجموعة متنوعة من التطبيقات البرمجية التي توفر خطية أو الخيوط المتزامنة مع قدرات الاتصالات،ويعرض البرنامج الخطي المشاركات حسب الترتيب الزمني بعد الآخر والأفضل لمزيد من التخاطب والتفاعل بناء العلاقة وتطبيقاته المترابطة التي تسمح لاستجابات محددة في وظائف معينة، وتقسيم المواضيع حسب الحاجة وغالبا ما تستخدم للتعلم عن بعد واجتماعات إشراك المواطنين في مناقشة مع المسئولين،ويجوز عمل دعوة مفتوحة العضوية ويمكن وضع جدول مقدما أو صياغتها في الوقت وفقا لاهتمامات المشاركين.

- دليل شامل لمعظم البرامج لعقد المؤتمرات على شبكة الإنترنت وهناك العديد من الأدوات الجيدة في السوق وأيضا يوجد بعض المشاكل تحتاج التغلب عليها

وما نحتاجه هو تنسيق وتكامل جميع الخدمات، وهذا لا يحتاج إلى بنية تقنية فقط، بل يحتاج أيضاً إلى تكامل معلوماتي وإجراءات حكومية جديدة تُحقق ذلك بكفاءة عالية تُنافس في ذلك الجهات الدولية المُختلفة ذات الكفاءة، بالإضافة إلى انه يُحتاج إلى تحفيز التفكير على التطوير المتواصل للحوكمة المترابطة المفيدة.

وتعتنى الحوكمة الالكترونية بحوكمة تقنيات المعلومات التي تشكل إستراتيجية معلوماتية للمنظمة تتطابق أهدافها الإستراتيجية مع استراتيجيات المنظمة وتوفير الإجراءات الخاصة والقوانين والسياسات الكفيلة بان لا تخرج فرق عمل التقنية عن تلك الاستراتيجيات، وكذلك تركز الحوكمة المعلوماتية على تهيئة وتنظيم العلاقات بين منتج خدمات التقنية ومستهلكها سواء الداخليين والخارجيين بينما تركز الإدارة المعلوماتية على الأعمال والإجراءات الداخلية للمنظمة من قبيل تجهيز الأنظمة وتركيبها وتشغيلها فتعمل الحوكمة المعلوماتية على تحقيق التجانس بين الأنظمة المعلوماتية المطلوبة ومع أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

وتعمل الحوكمة الإلكترونية على استغلال سلطة تقنية المعلومات والاتصالات للمساعدة في تحويل سهولة وجودة وفعالية كلفة الخدمات العامة،وعلى وجه التحديد آلية تحويل طبيعة وكفاءة هيكل الحكومة، وهذا التحول ينطوي على عدد من التحديات والفرص المتاحة على الصعيدين التقني والثقافي، وتحاول الحوكمة توفير منبر لتبادل المعارف والتفاعل المجدي لصانعي السياسات والممارسين والأكاديميين وقادة الصناعة للتداول ومناقشة

واقتراح إستراتيجية لتنفيذ الحكم الرشيد وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى الرجل العادي.

وقد حدث تحول في الشكل التقليدي لمدخلات عملية الإنتاج إلى العمليات التي ينطوي عليها إنشاء وتخزين ونشر واستخدام المعلومات، فالتقنية الجديدة بالفعل كان لها تأثير عميق في الطريقة التي تعمل بها المنظمات الكبيرة، وكثير من هذه المنظمات عملت على إعادة هيكلة نفسها لإنشاء مستوى هيكل بأقل هرمية وفي الوقت ذاته احد أهم جهود جميع المنظمات التي كرست لإيجاد وإدامة بيئة التعلم في ضوء مقدار زيادة المعرفة والتغيرات في التقنية.

تنفيذ حوكمة إدارة الحكومة الالكترونية ونماذجها:

يخص تطوير الإدارة الالكترونية تقديم خدماتها وتنصيب أنظمة للأرشفة الالكترونية لكافة تشكيلات المختلفة لتلبي احتياجات القطاعات الإدارية المختلفة التي تتكامل في عملها مع الحكومة الالكترونية، حيث تقوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تقنية المعلومات التي تساعد إدارة الحكومة على الوصول إلى درجة من الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة لتحسين نوعية الخدمات العامةG2E G2G،G2B، G2C

وتستخدم الإدارة الرقمية مع الحكومة الالكترونية التقنيات الرقمية العمومية كنظم المعلومات الإدارية ونظام الشبكة الرقمية للمكتب والجريدة الالكترونية، وتقاسم إدارة المعرفة النظام وعملية التغيير الهيكلي للمواطنين والتعلم الالكتروني وغير ذلك،وتشمل مبادرات الحكومة الالكترونية تطبيقات رقميه يمكن تنفيذها عبر طائفة واسعة من المجالات الوظيفية.

ويمكن تحديد أهم التطبيقات الرقمية للإدارة الحكومية على النحو التالي:

- نظم تداول وصول الجمهور لإرضاء حاجاته التي هي بحاجة إلى معرفة،وهذه النظم جعلت هذه المعلومات متاحة بسهولة عبر شبكة الانترنت للمواطنين والى الأعمال وموظفين الحكومة وغيرها من الكيانات الحكومية، وتتيح للمستخدمين النهائيين إرسال المدفوعات والتسجيلات وغيرها
- نظم إدارة المعرفة والذي بدوره يحول بيانات المنظمة إلى بيانات مفيدة والى معلومات ذكية وإيصال أكثرها عبر الانترانت والإكسترانت والانترنت إلى من هم في أمس

الحاجة إليها وبالتالي تساعد على تعزيز الكفاءة وتسهيل عملية صنع القرار، وبذلك تساعد على الانخراط في عمليات أخرى للمعاملات.

- نظام الحكومة الالكترونية الذي يوفر البنية التحتية كنظم الإدارة لمراجعة الحسابات والسجلات وتطويره، لان الالكترونية تعتبر البنية الأساسية لنظام المرونة
- أم.أي.أس والشبكة منظومة التكامل لتصنيف المعلومات على صفحات الويب للحكومة وهذا سيكون في وضع قاعدة بيانات يحركها النظام، وتكون جميع المعلومات الواردة في قواعد البيانات آليا كما أنها وضعت على الشبكة في إطار شبكة الانترنت والاكسترانت والانترانت، فتكامل الشبكة هو عملية توحيد البيانات والتعاريف وهياكل البيانات باستخدام سمات مشتركة ومفاهيم مجمعة من مصادر البيانات.
- أدوات لدعم القرار للموظفين العموميين وتقنيات المعلومات ومعايير البيانات التي تشجع على البحث عن المعلومات واختيار وتحليل والتقاسم القادر على التأثير بقوة على طبيعة وفعالية صنع القرار من جانب المسئولين المنتخبين وكبار المسئولين التنفيذيين ومديري البرامج على حد سواء.
- نظم الأرشفة وإدارة السجلات الالكترونية، والمزيد من المعلومات الآن تكمن في الملفات الالكترونية بدلا من الملفات المادية حيث يسهل تحديد التعريف والمضمون والتحكم في الإصدارات وصولها للجمهور والحفاظ على ما هو جاري وعلى التاريخ والمساءلة.
- نظم لإعادة تصميم المنظمات الإدارية:بالنظر إلى وتيرة التغيرات غير العادية في مجال صناعة تقنية المعلومات، وظهور مصطلح الحكومة الالكترونية والذي في حد ذاته نوعا جديدا وأساسا لرفع كفاءتها وفعاليتها في الجهاز الإداري من خلال الجمع بين تقنية المعلومات والوسائط المتعددة المتطورة لتقديم أفضل وأكثر فعالية من حيث كلفه وسرعة الخدمات إلى المواطنين.
- نماذج جديدة للشراكات بين القطاعين العام والخاص وغيرها من الأشكال التنظيمية شبكيا. ونظرا لتنوع الجهات المشاركة في تقديم الخدمات الحكومية، وتطوير نظم فعالة فانه غالبا ما يتطلب تحالفات جديدة من الشركاء في جميع مستويات الحكومة، وبين الحكومة والقطاع الخاص والقطاعات غير الربحية.

ويشار إلى أن كل الدوائر الحكومية بحاجة إلى أن تكون ضمن الحكومة الالكترونية، وان الجهات الأكثر حاجة هي الجهات التي تقدم خدماتها بصفة مباشرة ويومية للمواطنين. حيث يوفر ذلك الوقت، ويتيح الخدمة الحكومية للمواطنين في أماكن وجودهم دون انتقالهم من الأرياف البعيدة بحثاً عن هذه الخدمات، لما في ذلك من إهدار لوقتهم وجهدهم الذي يمكن أن يوجه للتنمية، لذا تعطى الإدارة الرقمية دور لتقنية المعلومات والاتصالات التي تكون متفاوتة في الحفاظ على المعايير وتقديم الخدمات وتساعد الناس على الوصول إلى تلك الخدمات وكيفية المشاركة في بعض قرارات الحكومة.

ويمكن تحديد متطلبات الحوكمة الالكترونية لتنفيذ إدارة الحكومة الالكترونية في الآتي:

- إنشاء مواقع الكترونية لكافة تشكيلات الوزارة والقطاعات التي تستطيع من خلالها نشر انجازاتها وتقديم خدماتها الالكترونية،وتوفير موقع على شبكة الانترنت للوصول إلى جميع الدوائر الحكومية على أن يتميز اسم الموقع بالبساطة بحيث يمكن تذكره.
- تكون لغة الموقع الأساسية هي اللغة العربية ويفضل إضافة اللغة الانكليزية إليها خاصة في الدول التي يقيم بها الكثير من غير الناطقين باللغة العربية.
- تامين مواقع المعلومات الحكومية لحمايتها من العابثين وضمان خصوصية بيانات المواطن الشخصية بحيث تمنع عمليات الاختراق أو السرقة.
- إنشاء قواعد بيانات مرنة وقابلة للتعامل على شبكة الانترنت بجميع الدوائر الحكومية التي تتضمن جميع المعلومات الضرورية لانجاز المعاملات والقوانين المنظمة لهذه المعاملات
- استخدام تقنيات الكترونية لتوفير إمكانية دفع رسوم الخدمات باستخدام البطاقات المصرفية
- البدء بمشاريع صغيرة غير معقدة تحتاج إلى عمليات إعادة هيكلة محدودة حتى يثبت نجاحها قبل التعميم على كافة قطاعات الدولة.
- وضع برامج تدريبية للعاملين في الجهاز الحكومي وإنشاء موقع على شبكة الانترنت للرد على استفسارات وشكاوي المواطنين.
- توعية إعلامية بالخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية وكيفية الاستفادة منها، ومنح الدعم السياسي والتمويل للازم للفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الحكومة الالكترونية.

وتعتبر الحوكمة الرقمية أو الالكترونية طريقة لتشغيل عملية إدارة الحكومة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كشبكة لمنطقة واسعة عن طريق الإنترنت والحوسبة المتنقلة الخ الذي يساعدها على تعزيز الخدمات التي تقدمها للمواطنين، وتجعل التفاعل أفضل بين رجال الأعمال وإدارتها بكفاءة الحكومة.

وتستخدم الحوكمة الالكترونية تقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق التغيرات في معايير تقديم خدمات الإدارة وأيضا في طريقة تفاعل الناس والمشاركة في بعض من عمليات إدارة الحكومة بدءا من تحسين الطرق الحالية لتقديم الخدمات للتحول الكامل، بدءا من تحسين الطرق الحالية لتقديم الخدمات للتحويل بالكامل الأسلوب وطبيعة الخدمات نفسها.

ويمكن تحديد أهم مراحل تنفيذ إدارة الحكومة الالكترونية على النحو التالي:

- مرحلة النشر: استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتوسيع الوصول للمعلومات الحكومية،وتقوم الحكومة بجمع المعلومات الهامة للأفراد والشركات والمنظمات وتعمل تقنية الاتصال عبر الإنترنت وغيرها من توصيل المعلومات بشكل سريع ومباشر للجمهور
- مرحلة التفاعل: تعمل على مشاركة نشطاء في إدارة الحكومة الإلكترونية، وذلك لإشراك المواطنين في عملية الإدارة من خلال دعمها لتكون جنبا إلى جنب مع صناع القرار المشاركين في دورة السياسة العامة في كل مستوى من مستويات الحكومة، وتعزيز وتمكين المجتمع المدني من أجل المساهمة في بناء ثقة الجمهور في الحكومة .
- مرحلة العمليات : يجوز للحكومة تمديد وجود الإدارة الإلكترونية من خلال بناء مواقعها على شبكة الإنترنت لتسهيل معاملات المستخدمين

ويمكن تحديد مدى نجاح الحكومات من خلال التسهيلات التي تقدم للمجتمعات، والعديد من بلدان العالم المتقدمة والنامية عند التحول من إدارتها وجعلها فعالة وشفافة عملت ابتكارات بهيكلها التنظيمي وإجراءات العمل واستفادة من الموارد البشرية والمالية والتقنية في هذا المنظور ولتقنية المعلومات والاتصالات ICT دور حيوي في تحقيق أهداف التحول.

ويمكن تحديد أهم ادوار تقنيات المعلومات في الحوكمة الالكترونية على النحو التالي :

- دور التقنية، من حيث أتمتة المهام الرتيبة التي فعلت سابقا من قبل البشر.
- تيسير الدور، مما يؤدي إلى المشاركة وصنع القرار والتنفيذ وعمليات المساءلة.
- دور المبتكر، التي تشمل خدمات وآليات جديدة لتقديم هذه الخدمات.
- توسيع شبكة الإنترنت والتجارة الإلكترونية وإعادة تحديد العلاقات بين أصحاب المصالح.

وقد تستند الحوكمة الالكترونية لإدارة الحكومة الالكترونية على نماذج جديد من الحكم على المعاملات في الفضاء الافتراضي والاقتصاد الرقمي والتعامل مع مجتمعات المعرفة، حيث تتجه الإدارة الإلكترونية لإعادة اختراع الطريقة التي تعمل بها الحكومة، لذا وأصبحت المنظمات أو الوكالات الالكترونية جزءا رئيسيا من تنظيمات الحكومة والمنظمات كقسم للحكومة الالكترونية المهنية، والذي هو جزء من عملية الربط الشبكي لكيان إدارة الحكومة العامة، وهو في صدد إجراء عدة مشاريع للبحوث في الدولة والوطن والعالم للتصدي لكثير من قضايا نظم الحكومة الالكترونية ولكن يلزم القيام بالمزيد من العمل.

وتتزايد نماذج الحوكمة الرقمية باستمرار اعتمادا على الاستخدامات التي يتم وضعها والواقع السياسي المتغير مع توافر التطبيقات الناشئة لتقنية المعلومات والاتصالات الجديدة، ولا توجد نماذج ثابتة ومحددة، وتستند هذه النماذج على استخدام محدد سلفا من المعلومات،ويمكن أن يكون هناك احتمالات مختلفة اعتمادا على سياسات الحكومات المبتكرة وهمية، ومشاركة المواطن والتعاون الدولي مع وكالات التنمية، ومع ذلك فقد تطور عدد قليل من النماذج عامة عن الخصائص الكامنة في تقنية المعلومات والاتصالات التي يتم الحصول على هذه النماذج وهي تمكين المساواة في الحصول على المعلومات إلى أي شخص هو جزء من الشبكة الرقمية والتركيز على المعلومات عبر شبكة رقمية بالكامل.

- الإذاعة ونشرها على نطاق أوسع من خلال موديلات حديثة.
- نماذج حرجة للتدفق النموذجي.
- نموذج تحليل مقارن النموذجية.
- نموذج تعبئة النموذج والضغط.
- نموذج الخدمة التفاعلية النموذجي.

ويمكن تحديد أهم نماذج الحوكمة الالكترونية لإدارة الحكومة الالكترونية فيما يلي:

– الإذاعة ونشرها على نطاق أوسع بالموديلات : هذا النموذج يقوم على استخدام مختلف وسائط الاتصال وتقنية المعلومات والاتصالات أي وسائل إعلام أخرى متقاربة لتوزيع المعلومات إلى جمهور أوسع نطاق من أجل تحسين إدارة المنظمة، ويستند هذا النموذج على حقيقة أن قسما من الجمهور على علم جيد هو أقدر على فهم آليات الإدارة الحالية وموظف وقادرة على تقديم الرأي بشأنها، ويهدف النموذج إلى تمكين المواطنين من ممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم كذلك، هناك احتمال أكبر أن المجتمع الذي يتم إبلاغ أفراده على قدم المساواة وضمان لعدم التحيز في جدول الأعمال وأشكال الحكم لصالح عدد قليل،بالإضافة إلى ذلك، توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قناة بديلة للمواطنين للوصول إلى المعلومات وكذلك المصادقة على المعلومات الموجودة من مصادر مختلفة.

وبتطبيق هذا النموذج على نطاق واسع بتصحيح الوضع تدريجيا من الفشل المعلوماتي وتوفير المعلومات الأساسية ذات الصلة بالحكومة للناس من أجل التوصل إلى فهم مشترك والبت في مسار العمل في المستقبل، ويتضمن النموذج الشكل التالي:

- وضع القوانين الحكومية على الانترنت والتشريع.
- إتاحة الدلائل العامة والحكومة على الانترنت.
- معلومات أساسية متعلقة بخطط الحكومة والميزانية والنفقات وعرضها على الإنترنت.

وهذا النموذج يتيح الوصول الحر وتدفق المعلومات لجميع الفئات من المجتمع وتعمل بمثابة لبنة لتحسين الحكم. ومع ذلك، فإن هذا النموذج يفقدها فعاليتها حيث لا يتم تشجيع التدفق الحر للمعلومات أو ليست هي الهدف بسبب سياسات حكومة ضيقة، ويمكن تناول مثال لأهم مشاريع هذا النموذج، في الآتي:

- الموقع الرسمي لحكومة البرازيل الذي يقدم معلومات واسع لنطاق الحكومة البرازيلية، فضلا عن روابط لمتكاملة الخدمات.
- العالمية لنشرة مفاوضات الأرض، وخدمة الإبلاغ عن المفاوضات البيئة العالمية للمواطنين. هو موقع مفيد ليس فقط للمواطنين عموما وإنما أيضا للحكومة من البلدان النامية لتعقب الأنشطة العالمية التي تجري في الغرب.

– الحرجة نموذج التدفق: يستند هذا النموذج على نشر وتوزيع المعلومات الهامة إلى الجمهور المستهدف أو نشر ذلك في المجال للجمهور الواسع من خلال استخدام تقنية

المعلومات والاتصالات ووسائل الإعلام المتقاربة، ويتطلب هذا النموذج التبصر في فهم أهمية وجود مجموعة معينة من المعلومات واستخدامها من الناحية الإستراتيجية، كما قد تتضمن تحديد مواقع المستخدمين الذين توافر مجموعة معلومات خاصة من شأنه أن يجعل فارقا حاسما في بدء الحكم الرشيد، وقوة الحرجة لتدفق النموذج هو سمة ملازمة لتقنية المعلومات والاتصالات التي تجعل من مفهوم المسافة والوقت لزوم لها. هذا يقلل من حالات الحكم الاستغلالي، ويمكن كونه في وقت سابق، بسبب الفارق الزمني بين توافر المعلومات لمختلف المستخدمين، ويمكن تناول أشكال النموذج على النحو الآتي:

- إتاحة المعلومات عن الفساد من المسؤولين الحكوميين وزارة أو حكومة معينة، لدائرتها الانتخابية أو إلى هيئة الإدارة المعنية.
- إتاحة انتهاك حقوق الإنسان والسجلات الجنائية الاتهام ضد المسؤولين في الحكومة للمنظمات غير الحكومية والمواطنين المعنيين.
- إتاحة المعلومات المتصلة بالبيئة المتاحة للمجتمعات المحلية.

ويعد الحرجة تدفق النموذج هو أكثر النماذج الموجهة من حيث المحتوى المعلوماتي ومستخدميها المقصودين من خلال التركيز على الجوانب الحرجة للمعلومات، وإنما يعرض أضعف جوانب آليات الحكم وصنع القرار،ويعلم الناس عن حالات محددة من فشل الدولة والحكم السيئ لبناء قضية لاتخاذ إجراءات متضافرة، ومن احد أمثلة مشاريع هذا النموذج هي:

• شبكة بنغلاديش لحقوق الإنسان بنشاط على تعزيز الإصلاحات في مجال حقوق الإنسان سواء داخل بنغلاديش وعبر الحدود الجغرافية والسياسية التي تدعم النساء والأطفال والمجتمعات المهمشة في مقاومة الظلم.

– تحليل مقارن النموذجية : بغض النظر عن الفعالية العالية لنموذج التحليل المقارن الذي هو الأقل على الرغم من أنه يستخدم النموذج لكسب شعبية تدريجية، فمن استكشاف المعلومات المتاحة في المجال العام أو الخاص ومقارنتها مع المعلومات المعروفة لاشتقاق مجموعات تضم باستمرار منتجات جديدة للمعرفة ويستخدمها كمعيار لتقييم التغيرات في سياسات إدارة الحكومة الحالية والإجراءات، ويمكن تقديم تقييم أكثر من مقياس الوقت للحصول على لقطة من الوضع في الماضي والحاضر، وقوتها التي تكمن في قدرة لا حدود لها من تقنية المعلومات والاتصالات لتخزين المعلومات بطريقة استرجاعها وإحالتها على الفور

تقريبا في جميع الحواجز الجغرافية والهرمي، ويتضمن النموذج الأشكال التالية:

- قياس مدى فعالية السياسات الحالية تعلمه من سياسات الحكومة وأفعالها في الماضي.
- تمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة على جميع المستويات من خلال تعزيز المعرفة الخلفية، وتوفير الأساس المنطقي لمسار العمل في المستقبل.
- تقييم أداء قياسيا من مسئول حكومي أو وزارة محددة.

ويمكن للبلدان النامية على استخدام هذا النموذج بفعالية لصالحها وتقنية المعلومات والاتصالات التي تفتح إمكانية الحصول على منتجات المعرفة العالمية والمحلية بتكلفة منخفضة نسبيا، ويمكن رصد مجموعات استخدام نموذج لتعقب سجلات الأداء الانتخابي للمرشحين ومشاركتها في دوائرهم الانتخابية هذا النموذج يعتمد على توافر المعلومات من مجموعات النسبية وقدرة المستخدمين على تحليل وإبراز حجج قوية من التحليل، ومن أمثلة مشاريع هذا النموذج.

• تقرير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يجعل من استخدام المعلومات الإحصائية المتعلقة المؤرشفة في محو الأمية والصحة والدخل القومي وما إلى ذلك مقياسا لتقييم التقدم الذي أحرزته البلدان المختلفة فيما يتعلق بهم مؤشر التنمية البشرية، وتقترح التوصيات المتعلقة بالسياسة العامة بناء على ذلك.

• Vote.ph تعتبر مركزا مرجعيا غير حزبيا وغير القطاعية الدليل على الانترنت وسريع على الفلبينية المسؤولين الحكوميين المنتخبين والمرشحين في الانتخابات الوطنية والمستويات المحلية.

– التعبئة والضغط / E - الدعوة النموذجي :أنها واحدة من طرازات الحكومة الرقمية الأكثر استخداما، وغالبا ما تأتي لمساعدة منظمات المجتمع المدني في البلدان النامية على أثر عمليات صنع القرار الدولي، ويستند هذا النموذج على التخطيط وتدفق التوجه الاستراتيجي للمعلومات لبناء حلفاء قوية لتعزيز العمل في العالم الحقيقي، وإن الأمر قد يستغرق نهج استباقي لتشكيل المجتمعات الافتراضية التي تشترك في قيم متشابهة والاهتمامات، وتعزيز تبادل المعلومات بين الأنشطة والاتصالات الثلاثة لتروق لهم أنشطة العالم الحقيقي.

وتكمن قوة نموذج تعبئة وكسب التأييد / E - الدعوة النموذجية في مجموعة متنوعة من طائفتها الظاهرية والأفكار والخبرات والموارد المتراكمة من خلال أشكال من الشبكات

الافتراضية. ويقدم النموذج أيضا ذراعا قوية الظاهرية لعدة أنشطة مثل توجيه الحملات ضد فرد معين أو هيئة لصنع القرار،ويحتوى على الأشكال التالية:

- تشجيع المناقشات العامة حول القضايا العالمية وموضوعات المؤتمرات القادمة.
- تشكيل جماعات ضغط لممارسة الضغط على صناع القرار لاتخاذ همومهم المشتركة إلى الإدراك.
- بناء توسيع نطاق المشاركة في عمليات صنع القرار.

وتعبئة النموذج والضغط من شأنه أن يعزز نطاق مشاركة الأفراد والمجتمعات المحلية في قضايا السياسة العامة والمناقشات. والنموذج يخلق أيضا حسا فعالا للجهات الحكومية والأفراد للتيقظ في أعمالهم، خشية تحول الرأي العام للمجتمع المحلي والعالمي ضدها. هذه النماذج يمكن استخدامها بشكل فعال من قبل الحكومة لتشجيع المناقشات العامة وقياس الرأي العام حول قضية معينة كجزء من استراتيجيات الحكم الرشيد، ومن أمثلة هذا النموذج الآتي:

- المركز الإعلامي المستقل : المركز بمثابة غرفة مقاصة للمعلومات للصحفيين، وقدمت ما يصل إلى لحظة لقطات التقارير والصور والصوت والفيديو من خلال موقعها على شبكة الانترنت.
- المعهد العالمي للاتصالات (اللجنة) يبين طريقة عمل المجتمع التدريجي من خلال تعريفهم للمناقشات، والبريد الإلكتروني عبر الإنترنت، وقوائم بريدية والويب، يقدم الأفراد والجماعات التقدمية في مكان على شبكة الإنترنت للتعلم، وتلبية وتنظيمها.

– التفاعلية خدمة النموذجي / الحكومة إلى المواطن النموذجي للحكومة (G2C2G):
هذا النموذج هو مزيج من نماذج الحوكمة في وقت سابق عن الرقمية ويفتح الفرصة للمشاركة المباشرة للأفراد في عمليات حوكمة تقنية المعلومات والاتصالات كما هو مذكور في وقت سابق ويحتمل أن تتضمن كل فرد ضمن شبكة المعرفة وتمكين قنوات الاتصال التفاعلية فيما بينها، ويجسد هذا النموذج الكامل لإمكانات تقنيات المعلومات والاتصالات، والتأثير عليه لمزيد من الفعالية والمشاركة والشفافية لعمل الحكومة فضلا عن التوفير في الوقت والتكاليف المتعلقة بصنع القرار.

ويجعل الخدمات التي تقدمها الحكومة تكون في متناول للمواطنين مباشرة، ويقوم البرنامج بإنشاء حكومة إلكترونية تفاعلية للقناة G2C2G الحكومة في وظائف مختلفة مثل

انتخاب مسئولي الحكومة البطاقات الإلكترونية،وتقديم الإقرارات الضريبية، وشراء الخدمات الحكومية،وتقاسم الشواغل وتوفير استطلاعات الرأي إجراء الخبرة حول القضايا العامة إلخ، ويستخدم هذا النموذج بكثرة في البلدان المتقدمة، وهذا النموذج هو على أعلى حد من الاعتماد على التقنية بالمقارنة مع النماذج الأخرى، وبالتالي يجعل من الصعب تكرارها في البلدان النامية في الوصول إلى غياب تقنية المعلومات والاتصالات الفردية، ومن أشكاله:

- إنشاء قناة اتصال تفاعلي مع واضعي السياسات، مثل عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو والتحاور عبر الإنترنت.
- إجراء الاقتراع الالكتروني لانتخاب المسؤولين الحكوميين وأعضاء المكاتب الأخرى.
- إجراء مناقشات عامة / استطلاعات الرأي حول القضايا ذات الاهتمام الأوسع قبل صياغة السياسات والأطر التشريعية.

ومن أهم مشاريع هذا النموذج :

- Gyandoot هو إنترانت في حي ذر من ولاية ماديا براديش التي تربط مقاهي الإنترنت في المناطق الريفية التي تلبي الاحتياجات اليومية للجماهير.ويقدم الموقع العديد من الخدمات التفاعلية ذات الصلة الحكم للشعب المحلية مثل تقديم نسخ من خرائط الأراضي، وتسجيل الطلبات عبر الإنترنت وما إلى ذلك هي خطوة نحو المركز نماذج عن بعد الإدارة الإلكترونية المحلية.

وتعمل نماذج الحوكمة الرقمية على إحداث التحول في النماذج الموجودة في الحكومة لأنها تغير من طبيعة العلاقة بين إدارة الحكم والمواطن وجلب وكلاء وآليات جديدة للتأثير في عمليات الحكم، ونماذج تشجيع الرقابة الديمقراطية على سياسات الحكومات الاقتصادية والاجتماعية والرفاهية للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني، وهو شرط رئيسي لعملية إدارة الحوكمة الرشيدة، وذلك يؤكد أن أصوات الناس تنعكس في عمليات صنع القرار، ويمكن الاتصال مباشرة مع الأفراد المسؤولين في الحكومة وصانعي القرار، هذه العملية تجعل الحكومة أكثر مسؤولية ومساءلة أمام مواطنيها.

الخاتمة

أصبح الاهتمام الدولي بمجتمع المعلومات والمعرفة يعني أنة قد أصبح هناك يقين عالي بان هذه التقنية قد دخلت في جميع مسار الأعمال اليومية للدول والمنظمات والأفراد، وهذا المجتمع مبني من ملايين الحاسبات المنتشرة في جميع أنحاء العالم ومن ملايين الوصلات الشبكية ويتم فيه إرسال واستقبال عشرات المليارات من الرسائل المعلوماتية، ولا ينظر لتقنية المعلومات والاتصالات اليوم على أنها مجرد أداة لتسهيل وتيسير الأعمال المؤسسية والفردية، بل أصبح ينظر إليها على أنها ضرورة قصوى من اجل اللحاق بكل المتغيرات الآنية في العالم، هذه المتغيرات التي أصبحت تتشكل على أسسها قرارات الدول والأفراد وأصبحت هذه التقنية هي عماد الاقتصاد لبعض الدول أن لم تكن أصبحت تشكل جزءاً هام من اقتصاد كل دول العالم،وأصبح المكون المعلوماتي من أرقام وبيانات وإحصاءات جزءاً لا يتجزأ من الأرضية التي تتخذ عليها القرارات الإستراتيجية وحتى التكتيكية منها. كما أصبح ينظر إلى التكنولوجيا التي تساعد على الوصول إلى هذه المعلومات على أنها واحدة من الوسائل الهامة للوصول إلى الأهداف المجتمعية المتفق عليها عالمياً والمتعلقة بالشفافية وما يترتب عليها من نزاهة وتجرد وصولا إلى الديمقراطية السليمة، ومع دخول العالم الألفية الثالثة يشهد العالم تحولاً غير مسبوقاً في مجال تدفق المعلومات بل إنما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تسمى ثورة المعلوماتية والانترنت.

المراجع

أولا: الكتب العربية:

(1) احمد محمد غنيم : الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، القاهرة، 2004

(2) بشير عباس العلاق: الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008

(3) سعد ياسين غالب : الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006

(4) سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن

(5) نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية الإستراتجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ الرياض، 2004

(6) محمد السعيد خشبة : نظم المعلومات واتجاهات الإدارة الحديثة،دار الهانئ للطباعة والنشر، القاهرة،2011

(7) محمد السعيد خشبة : تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأعمال الالكترونية، دار الهاني للطباعة والنشر، القاهرة،2010

(8) عامر إبراهيم القنديلجى،علاء الدين عبد القادر الجنانى:نظم المعلومات الإدارية،ط1،دار المسيرة، عمان،2005

(9) أبو بكر محمود الهواش :الحكومة الالكترونية الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة،2006

(10) عبد الرحمن توفيق :الإدارة الالكترونية،مركز الخبرات المهنية للإدارة،سلسة بميك، القاهرة، 2005

(11) محمد السعيد خشبة : تكنولوجيا التجارة الالكترونية، مطبعة الاوفست الحديثة، القاهرة، 2002

(12) محمد السعيد خشبة : نظم المعلومات والأعمال الالكترونية القائمة على الانترنت، مطبعة الاوفست الحديثة، القاهرة،2006

(13) علاء عبد الرازق السالمى، خالد ابراهيم السليطى : الإدارة الالكترونية، عمان،دار وائـل، 2008.

ثانيا: المقالات والبحوث العربية:

(14) احمد شمس: التجارة الالكترونية، مقال منشور
http://e-commerce20.blogspot.com/2010/10/blog-post_61.html/ 2011

(15) احمد قدري مختار بهلول: التجـارة الاليكترونيـة التسـويق الاليكـتروني، كليـة الزراعـة، جامعة الزقازيق، 2011، PDF

(16) الجمهورية اليمنية،المركز الـوطني للمعلومـات الإعـمال الالكترونيـة وأمـن المعلومـات، مارس،2004 .

(17) الجمهورية اليمنية :التجارة الالكترونية، المركز الوطني للمعلومات، مايو2005

(18) الساحة العمانيـة:مـاذا تعـرف عـن الأعـمال الإلكترونيـة، مقـال مـترجم،13-03-2010، منتدى الساحة العمانية، مدونة العلم والمعرفة، منشور
http://www.oman0.net/showthread.php?t=439957&page=1/2011

(19) المركز المصري للملكية الفكرية وتكنولوجيا المعلومات: الأعمال الالكترونية، مقال، بوابة مصر للملكية الفكرية، المركز المصري للملكية الفكرية وتكنولوجيا المعلومات، منشور
http://www.ecipit.org.eg/arabic/E_Business_A.aspx

(20) بسام نور: التجارة الإلكترونية كيف، متى وأين ؟، الموسـوعة العربيـة للكمبيـوتر والإنترنـت، قسم الدورات التعليمية سلسلة كتب الدورات التعليمية الإلكترونية، C4arab.com،2000

(21) تكنولوجيا المعلومات،هيئة الإدارة والقوى البشرية، مديرية التعليم الاكـاديمى، مقـال 11-may-2011، الإمارات العربية المتحدة، منشور
http://www.academy.milnet.ae/index.cfm?fuseaction=Portal.ShowPage&currcategory=90030&categoryId=90037&PageId=90046&langId=2

(22) تامر البكري، احمد هاشم سليمان : أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال وانعكاساتها على التجارة الالكترونية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، PDF، 2011

(23) جامعة فيلادلفيا : استراتيجيات الأعمال في مواجهـة تحـديات العولمـة، المـؤتمر العلمـي الرابع الريادة والإبداع 16/3/2005 – 15، كلية العلوم الإدارية والمالية

(24) دبون عبد القادر: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث،ع6، 2008.

(25) درمان سليمان صادق: اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008

(26) سعد غالب ياسين : إدارة المعرفة وشبكات القيمة دراسة حالة شركة Quicken.com، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.

(27) نوري منير وبارك نعيمة : إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

(28) المتطلبات والتوصيات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر،PDF، 2011

(29) سعد مرزوق العتيبي، راشد محمد الحمالي : إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة المنعقد في 17 مايو 2004 م – 28 ربيع أول 1425 هـ الموافق 15 – 26، جامعة الملك سعود،كلية العلوم الإدارية قسم الأساليب الكمية، الإدارة العامة،2004

(30) سميرعزيزالعبادي، موسى سويدان: نظام تسويق الأعمال مدخل إلى التسويق الصناعي، جامعة فيلادلفيا،بحث منشور

http://www.uop.edu.jo/Material/1019131632010.doc2011

(31) عابد بن عابد العبدلي: التجارة الإلكترونية في الدول الإسلامية (الواقع – التحديات – الآمال)، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 1426هـ 2005م

(32) عامر قنديلجي والدكتور علاء الدين الجنابي : الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية في المنشآت الرقمية، بحث ,2009-07-10، منشور

http://forum.an3m1.com/t33897.html

(33) عايض المرئ : التجارة الالكترونية، منتدى الدراسات والاستشارات القانونية، منشور

http://www.dralmarri.com/show.asp?field=res_a&id=194 / 2011

(34) عدنان بن عبد الله الشيحة : دور الحكومة الالكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية

وتفعيـل المشـاركة الشـعبية في ظـل التنظـيمات البيروقراطيـة في الـدول الناميـة الفـرص والتحديات، كلية العمارة والتخطيط،جامعة الملك فيصل، منشور

http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/a21.doc2011

(35) على السـلمى : ملامـح الإدارة الجديـدة في عصر المتغـيرات وانعكاسـاتها عـلى إدارة التغيـير، الملتقى الإداري الثالث في الفترة من30 -9 مارس 2005،الجمعية السعودية للإدارة، جـدة،2005

(36) فاطمة مانعو بارك نعيمـة: إدارة علاقـة الزبـون و دورهـا في الحفـاظ عـلى الجـودة و التميز لمؤسسـات الأعـمال الممارسـة للتسـويق الإلكـتروني، مجلـة علـوم إنسـانية، السـنة الخامسة، ع 37 ربيع 2008

WWW.ULUM.NL

(37) فوائد وقيود التجارة الالكترونية، مقال منشور

http://www.dahsha.com/old/viewarticle.php?id=931 / 2011

(38) قاسم النعيمي : التجارة الإلكترونية بين الواقع والحقيقة، كلية الاقتصاد،جامعة دمشق، منشور

http://jps-dir.com/Forum/uploads/1364/qaseem.doc2011 -

(39) محمد بن احمد السديرى : التجارة الالكترونية (تقنيات واستراتجيات التطبيق)،جامعة الملك سعود،الرياض

(40) محمد علي الانباري: إدارة التغيير(CHANGE MANAGINGEMENT)،22 شباط 2011، جامعة بابل،كلية هندسة،قسم الهندسة المعمارية، 2011

(41) محمد مراياتي : الأعمال الإلكترونية والعالم العربي، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بحث 9-4-2011، الاسكوا.

،www.dahsha.com/uploads/A3malelectronyya.doc

(42) محمود صبري خمـيس أبوحبيـب : الإدارة الإلكترونيـة بـين الواقـع والتطبيـق الفوائـد والسلبيات، بحث مقدم في ملتقى تكنولوجيا المعلومـات نحـو مجتمـع معلومـاتي بكليـة تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين،2009

(43) مركز العدالة للتحكيم والاستشارات القانونية : مؤتمر وورشة عمل التجارة الإلكترونيـة وأمـن المعلومـات الفـرص والتحـديات، المنعقـد في الفـترة مـن 16:20 نـوفمبر 2008 م، القاهرة، 2008

(44) ممدوح عبـد العزيـز رفـاعى : إعـادة هندسـة العمليـات، جامعـة عـين شـمس، كليـة

التجارة،2006

(45) منال رسمة:مرحلة الأعمال والتجارة الالكترونية،، منشور
dc108.4shared.com/doc/0p4mxC5d/preview.html

(46) هشام نبيه المهدي محمد : التجارة الإلكترونية الصور المفهوم والأنماط، جامعة القاهرة، كلية الحاسبات والمعلومات، قسم تكنولوجيا المعلومات، نوفمبر 200

(47) ميشيل أولسن، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة: القيادة من خلال حل الحوكمة الرشيدة(قضايا الإصلاح الاقتصادي)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، PDF،2011.

(48) ويكيديا: تجارة إلكترونية، الموسوعة الحرة،مقال، 30أبريل 2011، ويكيديا، منشور

(49) يونس عرب: التجارة الالكترونية، بحث، منشور
http://www.arablaw.org/Download/E-commerce_General.doc/2011

(50) ممدوح عبد العزيز رفاعى :إدارة سلاسل التوريد،كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006

(51) باسم الكردى : تخطيط موارد الشركة، مقال ميدا فورست،
Medforist, ppt،(ERP) Introduction ،Enterprise Resource Planning

(52) ندى جهنيم : مدخل إلى إدارة سلسلة الموردين، مقال،13فبراير 2005،
Information_day_SCM_Arabicppt

ثالثا: المراجع الأجنبية:

Books:

(1) Baltzan. Phillips: Business driven information Systems: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, McGraw hill, 2008.

(2) Business driven technology :E-Business ,Ch14, Macraw,hall ,2008, pdf,2011

(3) Carmen TIMOFTE, Bucharest, Romania : E-Business Technologies, Revista Informatics Economic, nr, 4 (44)/2007 , on
http://www.revistaie.ase.ro/content/44/14-timofte.pdf2011/

(4) Dave Chaffey: E-Business and E-Commerce Management, E-Business , CH11,3rd. Ed, Department of Computers & Information Systems ,Marketing Insights Ltd, 2007

(5) E-Business and E-Commerce, CH6,
http://www.mis.boun.edu.tr/badur/MIS125/ch06.ppt2011 ,

(6) E-Business Value Strategies: Ch5, south-western college,2000, pdf,2011

(7) E-Business: Doing Business Online ,ch7, , on , http://cibu.edu/wp-content/uploads/US-Bus-ch071.ppt / 2011

(8) HOANG THI BAO THOA : THE VALUE CHAIN MANAGEMENT OF GARMENT COMPANIES IN VIETNAM, The, Chamber of Commerce ,University of the Thai, 2006

(9) Jeremy laundergan : ebusiness and eCommerce, whittier college basad 240 FRANCIS BOTTO:DICTIONARY OF e-BUSINESS A Definitive Guide to Technology and Business Terms, 2Sec, Ed, Chichester, John Wiley, 2003

(10) Online Auctions: E-Business Eighth Edition, Ch06, Online Auctions, Virtual Communities, and Web Portals , on

http://www.saigontech.edu.vn/faculty/QuangNV/E-COM/Schneider%20AISE%20PPT%20Ch06.ppt / 2011

(11) R. Dan Reid & Nada R. Sanders : Introduction to Operations Management, Ch1,3rd.Ed, M. E. Henrie – UAA, Wiley 2007

(12) R. Dan Reid & Nada R. Sanders :Operations Strategy and Competitiveness , pdf ,2011

(13) Rafael v.b junqueira: Governance structure and supply chain management practices in the dairy value chain , acomparatives study between zealanda and brazil , university, Auckland, Massey, new Zealand,2010

(14) Ricky W. Griffin: Fundamentals of Management , Texas A & M University Houghton Mifflin , Boston New York, U.S.A. 2008The Digital Firm: Electronic Business and Electronic Commerce,Ch4, prentice hall,2006 ,ppt2011

(15) Roberta Russell & Bernard W. Taylor:III Operations and Competitiveness, Operations Management , Operations Management, Ch 2, 4th. Ed, University of Tennessee , Wiley, , 2010

(16) Stephen hardwood: ERP, The implementation cycle, Butterworth-Heinemann, 1st., d,Britain, 2003

(17) Stephen p. robins., David a. decenzo : Fundamentals of management essential concepts and application Operations and Value Chain Management ,Ch 14,prentice hall,inc,2004

(18) the Digital Firm: Electronic Business Electronic Commerce, Ch4 Management Information Systems ,8ed, Essentials of Management Information Systems , 2004 , Prentice Hall ,on http://www.cmpe.boun.edu.tr/ise/courses/ise104/spring2005/digitalfirm.ppt

(19) the Digital Firm: Electronic Business Electronic Commerce, Ch4 Management Information Systems ,8ed, Essentials of Management Information Systems , 2004 , Prentice Hall ,on http://www.cmpe.boun.edu.tr/ise/courses/ise104/spring2005/digitalfirm.ppt

(20) What Is E-Business : E-Business: The Shaping and Dynamics of a New Economy , CH1, 15 Jul 2002, on http://www.net-security.org/dl/reviews/clarkch01.pdf / 2011

(21) What Is E-Business : E-Business: The Shaping and Dynamics of a New Economy , CH1, 15 Jul 2002, on http://www.net-security.org/dl/reviews/clarkch01.pdf / 2011

Thesis and Articles:

(22) Adam ski, Gawel. Supply Chain Management for e-Business, Robinson College of business Georgia state University Atlanta, GA 30303, Sep 5, 2000. http://www.wepapers.com/Papers/73542/Supply_Chain_Management_for_e-Business.ppt /2011

(23) Adeyemi. Sidikat, Mukaila. Ayanda : Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organizational Performance , Department of Business Administration, European Journal of Social Sciences , V. 7, Num. 1 ,2008,, Faculty of Business and Social Sciences ,University of Ilorin1515 ,Kwara State, Nigeria, ,2008.

(24) Business service Centre : E-Business ,center de services aux enterprises ,Canada, Ontario , www.canadabusiness.ca/ontario/2011

(25) Alexander , Yves Pigneur: An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business , 15th.ed , Bled Electronic Commerce Conference- Reality, Constructing the e-Economy June 17 - 19, 2002, Bled, Slovenia, University de Lausanne,2002

(26) An Introduction to Business Functions and, INFO245 , Information system@x, pdf,2011

(27) Asia PKI Forum : The Critical Role of Web Services Standards in Vertical Industry Next Generations ,Taipei, 14 November 2003 ,Karl Best, VP OASIS , 2003

(28) Asti Bandy adhayay: E-Business, term-vi, jaypee business school jilt University,

Noida, Description, June 15, 2011. http://www.wepapers.com/Papers/33577/E-Business-ppt-students-all

(29) Bized: Business Functions and Organization.
http://www.bized.co.uk/sites/bized/files/docs/busorg.ppt /2011

(30) Carmen TIMOFTE, Bucharest creating a Romania. E-Business Technologies., articles , Revisit Informatics Economic, nr. 4 (44)/2007.
http://revistaie.ase.ro/content/44/14-timofte.pdf /2011

(31) Carter McNamara : Operations Management, articles.
http://managementhelp.org/ops_mgnt/ops_mgnt.htm /2011

(32) Christos K. Georgiadis and Patrick Y.K. Chau: User Experience in e-Business Environments, Special Issue Guest Editors, Journal of Information Systems and e-Business Management, University of Hong Kong, Faculty of Business and Economics School of Business, Hong Kong, pdf, 2011

(33) Mike O'Shea: e-Commerce Supports SME Supply Chain Activities in Wales, Clemdale Associates, February 2003

(34) Clerica: e-Business, Discussion with UW Students, Abstract.
www.student.cs.uwaterloo.ca/~cs798l/present.ppt , 2011

(35) David Simchi-Levi, Z. Max Shen: Modeling in the E-Business Era, Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis, Kluwer Academic, 2004

(36) David Simchi-Levi: SUPPLY CHAIN ANALYSIS AND E-BUSINESS , An Overview, Department of Civil and Environmental Engineering Massachusetts Institute of Technology ,Lehigh University

(37) Definition: electronic business (E-Business) , articles
http://www.businessdictionary.com/definition/electronic-business-E-Business.html /2011

(38) Dien D. Phan: E-business development for competitive advantages' case study, Department of Business Computer Information, Cloud State University, 5 July 2001, 581–590,

(39) E Business Models, articles
http://www.slideshare.net/kaiser2009/e-businessmodels-ppt/download 2011

(40) E-Business and E-Commerce, turban , Articles. 2005.
http://www.business.ulster.ac.uk/intlbusiness/courses/bmg814m1/E-Business.ppt /2011

(41) E-business programmers:Ecommerce Vs E business , articles, e business at eBusinessProgrammers.com
http://www.ebusinessprogrammers.com/ebusiness/ecommerce_and_ebusiness.asp /2011

(42) E-Business: J.T. Westermeier, Lee J. Plave: The E-Business Legal Survival Kit, Piper Rudnick LLP, Washington, 2004
http://www.piperrudnick.com

(43) E-business:the future , articles.
http://www.download-it.org/learning-resources.php?promoCode=&partnerID=&content=story&storyID=1399

(44) Ecole des HEC: THE E-BUSINESS MODEL HANDBOOK, Yves Pigneur, University de Lausanne, pdf, 2011

(45) EDI-based e-commerce: Internet-based electronic Business, advantages and disadvantages of e-commerce, articles
http://www.axxg.info/archives/5372.html

(46) Electronic business, Seminar Topics http://www.paperppt.com/search/electronic-business-ppt/ 2011

(47) Feng Li: What is E-Business and does it matter? Definitions and Emerging E-Business Models. University of Newcastle upon Tyne.
www.blackwellpublishing.com/fengli/files/What_is_e-Business_2.ppt / 2011

(48) Government Services for Entrepreneurs: What is e-Business, Canada Business,

articles, http://www.canadabusiness.ca/eng/145/148/4332/ 4/25/2016

(49) Jason C.H. Chen: Steps to e-Business Success, School of Business Administration. Gonzaga University. Spokane, WA 99258, USA.
http://barney.gonzaga.edu/~chen/misall/ec/steps_eBiz_success.ppt /2011

(50) Jeremy Laundergan, Daniel Duran : e Business and e Commerce, articles
http://web.whittier.edu/academic/business/laundergan/bsad240_files/eCommerce.pdf / 2011

(51) Kofi A. Annan: E-COMMERCE AND DEVELOPMENT Internet edition prepared by the UNCTAD secretariat, REPORTUNCTAD/SIDTE/ECB/2003/1, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2003

(52) Lecturer, Zhu Wenzhong : Business Activity, Topic 1, Hanourt,inc,2002

(53) Mary J. Cronin: End-to-End E-Business, Carroll School of Management Boston College June 3, 2004.
http://www.slidefinder.net/E/End_End_Business_Professor_Mary/oct16/22329697/ 2011

(54) Michael Ian Shamos.: what is e business Technology, articles, Carnegie Mellon Misit E Business Technology, school of computer science ,institute fro software research.
http://www.ebusiness.cs.cmu.edu/ebiz/What_Is_eBusiness_Technology/ebusinesstechnology.html/ 2011

(55) Michael J. Shaw : Building an E-Business from Enterprise Systems, Article, Information Systems Frontiers, 2000. Pgs 7-17. MIS 625/Summer 2003.
www.uow.edu.au/~rmacgreg/Shaw-2000.ppt /2011

(56) Michael Stachiw : E-Business Applications in Agriculture, Format International, Inc, jan.,6, 2004.
http://agebb.missouri.edu/cotf/2004/e-business.ppt /2011

(57) Michael Stone braker Joseph M. Hellerstein : Content Integration for EBusiness , Cohera Corporation, Eden Way, Hayward, CA 94545. http://www.cohera.com

(58) Mohamed Intan Salwani : E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: empirical analysis empirical analysis", Information Management & Computer Security, Vol. 17 Iss: 2, pp.166 – 185, Faculty of Accountancy, University Technologic, Malaysia, 2009

(59) Tim D. Nelson: e-business (electronic business) ,articles, in October 2000 ,
http://searchcio.techtarget.com/definition/e-business

(60) Machro.Tech: Ecommerce Vs Ebusiness, Difference between Ecommerce andEbusiness ,e BusinessProgrammers ,2007 ,articles,
http://www.ebusinessprogrammers.com/ebusiness/ecommerce_and_ebusiness.asp / 2011

(61) Wikipedia: Electronic business, Wikipedia free, articles, 21 May 2011.
http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_business /2011

(62) MIS 418: Introduction to E-commerce,articles,
http://www.business.ualberta.ca/en/Departments/AOIS/MISProgram/Courses/MIS418.aspx /2011

(63) Northern Territory Government of Australia:e-Business sectors, The Department of Economic Development Rheynn Lhiasaghey Tarmaynagh, articles.
http://www.gov.im/ebusiness/sectorwelcome.xml /2011

(64) Aleš Groznik, Andrej Kovačič : E-BUSINESS IN SLOVENIA: THE IMPACT OF STRATEGIC IS PLANNING AND BPR , E-POSLOVANJE V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH: VLOGA STRATEŠKEGA NA[illegible]RTOVANJA INFORMATIKE IN PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV , University of Ljubljana, Faculty of Economics, pdf,2011

(65) Robin H. Muurling: Underpinning the e Business Framework – Defining e Business Concepts and Classifying e Business Indicators Xander J. de Graaf, 16th, Bled e

Commerce Conference eTransformation , Bled, Slovenia, June 9 – 11, 2003,Vrije Universities Amsterdam ,2003 RMrg@cbs.nl

(66) Yves Pigneur , HEC Lausanne : A framework for defining e-business models , An OASIS White Paper,24 April 2006 ,articles. yves.pigneur@unil.ch

(67) Frederick J. Riggins : Metrics Through Functionality Interaction , DuPree College of Management Georgia Tech, Atlanta, GA, January 2001

(68) IBM:ibm Digital Media Framework for e-business ,articles, 6 June 2005 ,http:\\www.ibm.com/solutions/digitalmedia/doc/content/resource/business/955416122.html

(69) Somendra Pant and T. Ravichandran: A framework for information systems planning for e-business, ppt,2011

(70) Logistics Information Management,articles,Vol.14, Num 1/2 , 2001, 8598

(71) Feng Li: The E-Business Environment, The Business School University of Newcastle upon Tyne ,2006 , Feng.li@ncl.ac.uk

(72) James E. Burke : The E-Business Model, E-Business, a Prudens E-Report, in Burke Technology Services (BTS), 2008

(73) What is CRM? A White Paper by TBC Research, in association with

(74) Front Range Solutions UK Ltd , Keith Rodgers , Dennis Howlett TBC Research 2000 , Published by Frontage Solutions UK Ltd, 100 Long water Avenue, Green Park , Reading, Berkshire (0)118 938 7501, www.frontrange.co.uk

(75) Customer relation management ,semester III , Course Material post graduat diploma in supply chain management , CIIINSTITUTE OF LOGISTICS 1 , Website: www.ciilogistics.com,A V Ramona , INSTITUTE OF LOGISTICS

(76) Paul Gray: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AUTHORS: Paul Gray Professor, Information Science Claremont Graduate School and Jongbok Byun Claremont Graduate School , March 2001 ,University of ,California, Irvine 3200 Berkeley Place Irvine, CA, 92697-4650, www.crito.uci.edu

(77) Customer Relationship Management:A Framework, Research Directions, and the Future Russell S. Winer Haas School of Business University of California at Berkeley April 2001

(78) Joseph O. Chan: Real-Time Value Chain Management,Roosevelt University,ABS, Communications of the IIMA 79 2007 Volume 7 Issue 3

(79) Andrew Feller, Dan Shunk: Value Chains versus Supply Chains by, Dr., and Dr. Tom Callarman Copyright © 2006 Andrew Feller, Dan Shunk, & Tom Callarman, www.bptrends.com

(80) Mohammed.A. Al-Sudairy: Benefits and Barriers of E-Business in the Healthcare System، King Abdul Aziz University, Business Department، ppt2011 http://faculty.ksu.edu.sa/mas/Published%20Papers/Copy%20of%20Th e%20Benefits%20and%20Barriers%20of%20ebusiness1.ppt

(81) Office of Commercial Services Management: Implementing Business Process Reengineering (Example Model), Ver. 1.0, 9/9/2011,U.S. Department of Transportation,2011,

(82) Oracle: Introduction to E-business Managing E-Business Security , Challenges, an Oracle White Paper, January 2002

(83) Patrick Gannon: Achieving Sustainable Business Benefits with SOA and Web Services Standards, OASIS Open Standards Day Singapore, 21 October 2005

(84) Patrick J. Gannon: Achieving Sustainable Business Benefits with SOAand Web Services Standards , Singapore, 21 October 2005 http://www.fwsi.org/slides/OOSD-SG-OASIS-Gannon-051021.pdf / 2011

(85) Roberta Russell & Bernard W. Taylor.,: Supply Chain Management. Operations Management - 5th Ed., Ch10 , University of Tennessee at Chattanooga,John Wiley & Sons,Inc,2006, on http://is.ba.ttu.edu/faculty/ch10.ppt / 2011

(86) Sharon P. Brown: Identifying Business Functions and Business Processes Involved in

Mass Layoffs in the United States, Bureau of Labor Statistics, March 13, 2008, WORKS Expert Workshop, Leuven, Belgium,2008

(87) Sistemas de E-Business: UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PATOS – PARAÍBA, French, 3 Apr 2011, on
http://www.4shared.com/document/1DM2dXOi/Sistemas_de_E- Business.html

(88) Sponsorship Opportunities Melbourne :strategies' & Governance (CSGF): Sponsorship Opportunities Melbourne, Australia, April 2 - 4, 2012 , http://csg-forum.review-gjsg.com

(89) Strategies for a New Economy: Management Information Systems for the Information Age, Ch5, : Electronic Commerce ,onhttp://www.coulthard.com/buad/283/files/Week09-BUAD283-Chp05.ppt / 2011

(90) Sunil Chopra and Jan A. Van Mieghem : e-business and the supply chainWHICH E-BUSINESS IS RIGHT FOR YOUR SUPPLY CHAIN?, Forthcoming in Supply Chain Management Review, Ver. April 26, 2000

(91) Tim D. Nelson : e-business (electronic business) , articles , October 2000.
http://searchcio.techtarget.com/definition/e-business/2011

(92) Timothy M. Devinney1 , Alopi Latukefu1,& David F. Midgley: E-Business: Revolution, Evolution or Hype?, 2 February 2 February 2000

(93) United Nations. ESCP, Module 1, what is e-business, OCT,2007.
http://cashflowec.maktoobblog.com/586643/module-1-what-is-e-business-ppt-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA/ 2011

(94) Vasja Vehovar: Factors Affecting Evaluation of E-Business Projects, 18th Bled e Conference e Integration in Action ,Bled, Slovenia, June 6 - 8, 2005,University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences, Slovenia.

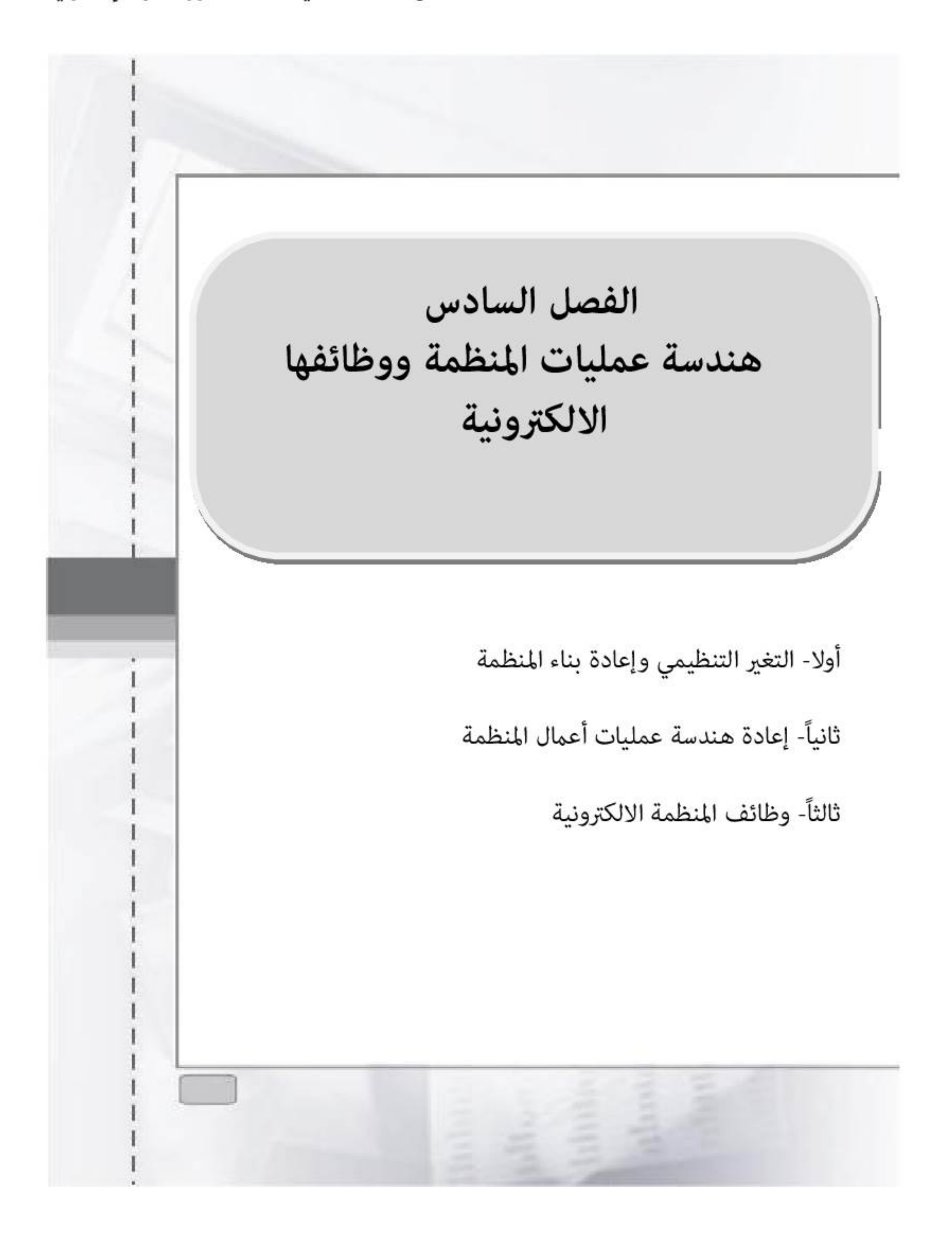
(95) Wikipedia: Electronic business, Wikipediafree , articles, 1 jun, 2011.
http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_business

(96) William Murray: Implications of SOA on Business Strategy and Organizational Design, the SOA Magazine, Issue III: January 03/01/2007.
http://www.soamag.com/i3/0107-3.asp

(97) yogesh malhotra : Knowledge management for E-business performance: advancing information strategy to internet time , An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business Form information strategy ,thexecutives , jurnal,vol16 ,4,summer 2000,pp 5-16

(98) Yogesh Malhotra: Knowledge Management for [e-]Business Performance , An Overview of the Paradigm, 2000
www.yogeshmalhotra.com

(99) Zorayda Ruth Andam : E-Commerce and e-Business, May 2003, e-ASEAN TASK forceUNDP-APDIP , On ,http://www.apdip.net/publications/iespprimers/eprimer-ecom.pdf / 2011



الفصل السادس
هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الالكترونية

أولا- التغير التنظيمي وإعادة بناء المنظمة

ثانياً- إعادة هندسة عمليات أعمال المنظمة

ثالثاً- وظائف المنظمة الالكترونية

الفصل السادس
هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الالكترونية

أولا: التغيرالتنظيمى واعادة بناء المنظمة

تمهيد

تواجه المنظمات مناخ متغير بعمل في ظل أوضاع متقلبة تعترضها معوقات وتحديات تجعل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها أمر غير مؤكداً حدوثه، وتختلف أوضاع وإمكانات وقدرات المنظمات وما يتوافر لديها من موارد وما تخضع له من ضغوط نابعة من ظروفها الداخلية، وهذا كله يقلل من احتمالات قدرتها على تحقيق أهدافها بتطبيق ما اعتادت عليه من ممارسات تقليدية، وما لم تحدث تغييراً جذريا للأساليب والآليات بمفهوم إعادة هندسة الحلول الإدارية وسد الفجوة التي تواجه الإدارة في اختلاف الأداء المحقق للأهداف وهو يعتبر التحدي الحقيقي لإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين، ولا يمكن للمنظمات التعامل مع هذه التحديات إلا من خلال إعادة البناء خاصة مع إعادة بناء قيم العمل والانجاز والعطاء والتفوق والتميز التي تتطلب التوجه نحو التغير لاكتساب أبعاد جديدة تناسب معطيات مناخ منظمات القرن الواحد والعشرين وخاصة بعدما بدأت موجة تحرير التجارة العالمية وانتشرت ظاهرة الخصخصة وحدثت إندماجات وتكتلات وزادت حدة المنافسة العالمية والمحلية، ومنظمة القران لابد لها أن تختلف اختلافًا جوهريًا عن المنظمات القديمة الخدمية والإنتاجية الربحية.

- التطوير والتغير التنظيمي وعناصره

تسارعت التغييرات بحياتنا ويتصدى البعض لها ويواكبها الآخرين ويستفيد منها، وأخذت موجاتها من التقارب ولم تعد هناك فترة للاستقرار لأخذ الراحة وعلى المنظمة أن تتعلم كيفية التعامل مع المتغيرات وتطويعها لخدمتها، حيث تكمن المشكلة في كيفية الاستجابة والتعامل معها، والتغيير في المنظمات ظاهرة ملازمة للحياة وللوجود الإنساني فنحن دائما بحاجة إلى تغيير لكي نتمكن من مواكبة مقتضيات العصر، ويتناول التغير عناصر المنظمة وأبعادها في سكونها وتفاعلاتها، وغالبا ما يكون هذا التغيير مخططا له مسبقا حيث تتفق فيه الإجراءات والخطوات المحددة بدقة من قبل جميع الأطراف، ويشكل التغيير في المنظمة جزء من عملية التطور الواسع الذي يتفاعل مع التغيرات والمحددات والمتطلبات والفرص في بيئة

العمل، وهذا يؤدي إلى إجبار المنظمات على التوافق مع البيئة التي تعمل بها وليس هذا فقط ولكنها تحدث تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة بتطبيق واستخدام التقنيات الجديدة.

ويمكن تحديد ماهية عملية التطوير التنظيمي على النحو التالي:

- عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها لتحسين مستوى المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل لزيادة فاعلية وكفاءة تنظيميها وتوحيد حاجات الأفراد مع أهداف المنظمة باستخدام معارف وأساليب العلوم السلوكية
- مجموعه أنشطة مخطط لها على مستوى التنظيم ككل وتشرف عليها الإدارة العليا من خلال التداخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية لزيادة الكفاءة التنظيمية بها.
- استخدام أفضل الطرق الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة التي ستقوم بالتغيير في القيم والسلوكيات لإحداث توافق مع مؤثرات البيئة من أجل ضمان وسلامة المنظمة وبقاءها.
- عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة وتطوير النظم المتكاملة بها بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها التي تحتاج إلى تعاون بين الأطراف الداخلية والخارجية لتحديد التدخلات المناسبة مع الأخذ في الاعتبار بيئة عمل المنظمة.
- عملية مقصودة مخططة تهدف لتمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين قدرتها لحل مشكلاتها بإحداث تغيرات على المدخلات والأنشطة والعمليات.
- جهد بعيد المدى يعمل على تحسين قدرات المنظمة لحل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة تنظم جماعات العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي.
- جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال التدخل المخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية.

وتتضمن ماهية التطوير مجموعة من العناصر الأساسية يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- تخطيط طويل الأجل يهدف لتغيير المنظمة ككل يتضمن برامج للتشخيص العلمي الدقيق ويضع الأهداف والاستراتيجيات ويقوم بتطويرها وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة.
- تطوير جميع أنشطة التنظيم الرسمي وغير الرسمي كتغيير الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية
- دعم التطوير التنظيمي من الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة وخارجها.
- استهداف زيادة فعالية المنظمة لإكسابها قدرة على التكيف والتعامل مع متغيراتها المحيطة بها

ويعد التطوير التنظيمي مدخلاً لتشخيص المشكلات الإدارية مستنداً على المعرفة بالعلوم السلوكية،وتختلف برامج التطوير باختلاف الفلسفة والأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ السلوكية المتضمنة فيه، ويعني التطوير التنظيمي الخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أدائها والكيفية التي تعالج بها مشاكلها .

- ماهية التغيير التنظيمي للمنظمة:

يشترك التطوير والتغير التنظيمي في بعض الصفات والأهداف فكلهما يستهدف زيادة تحسين كفاءة وفعالية المنظمة لتحقيق بيئة صحية بها لتحسين قدرتها على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة متطلبات البيئة المحيطة بها، وكذلك يوجد بعض الفروق بين التطوير والتغيير التنظيمي باعتبار التطوير وظيفة إدارية، والتغيير أداة من أدوات الإدارة .

ويعد التغيير التنظيمي عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة لضمان نجاحه من خلال البدائل المتاحة المخططة، ويمكن لها أن تحدث صداماً ويكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المنظمة والموظفين،لذا يعتبر التغيير التنظيمي استجابة مخططة من قبل الأفراد والجماعات والمجتمعات والمنظمات لردود الأفعال التي يتركها التقدم العلمي والتطبيقي بين اللحظة والأخرى، ويحتاج التغيير إلى تضافر الجهود الفردية والجماعية لتحقيق نتائجه مشبعة لحاجات الأفراد والمنظمات ويستهدف التكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين

ويمكن تحديد ماهية التغيير التنظيمي على النحو التالي :

- تغيير موجه مقصود هادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل مشكلات المنظمة.
- مجهود طويل المدى يعمل على حل المشاكل وتجديد عملياتها وإحداث تطوير شامل بمناخ المنظمة والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وإقناعهم بالأفكار الجديدة.
- إحداث تغيير جذري بسلوك المنظمة وأفرادها لتوافق متطلبات مناخ وبيئة التنظيمات الداخلية والخارجية بغرض زيادة مستويات قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعديل تنظيمها.
- تحسين فعالية الإدارة وتقوية إمكانية مواجهة مشاكلها من خلال خطط تدعم أداء الإدارة في طريقة حل المشكلات وتغيير ممارستها الإدارية لإحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة مع الأخذ في الاعتبار عوامل البيئة التي تعمل فيها الإدارة .
- العمل على تجديد وتغيير الممارسات الإدارية وتعزيز التعاون بين الإداريين المنفذين للخطة مع وضع الظروف البيئية الداخلية والخارجية في الاعتبار.

ويوجد بعض الاختلافات بين التغير والتغيير التنظيمي،فالتغير يعتبر ظاهرة طبيعية مستمرة في حياة المنظمات تحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها، أما التغيير التنظيمي فهو موجه وهادف يعمل على تحقيق التكيف والتوافق بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل وبذلك يتم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية أما التغير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

ويمكن تحديد أهم الجوانب المشتركة التي يستهدفها التغيير التنظيمي في الآتي:

- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع إحداث تغييرات جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بقصد إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف التي يعمل فيها
- استحداث هياكل تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى وتوفر له ميزه تنافسية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أعلى

- إدخال تحسينات وتطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتغيير سياساتها وبرامجها وإجراءاتها وعملياتها والجوانب السلوكية فيها.
- استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال نحو الضغوط اليومية التي تنشأ من التقدم الملموس وغير الملموس في الأمور المادية والأفكار.

ويمكن اعتبار المنظمة نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من البيئة ليقوم هذا النظام بتحويلها وإرسالها إلى البيئة كمخرجات أي أنها تؤثر وتتأثر بالبيئة، فإن الحاجة للتغيير تظهر في المنظمات على الأقل لمواكبة هذه الحركة ومن الضروري أن يتوفر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوفر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه

- محركات التغيير التنظيمي:

يقوم التغيير بمجاراة مستحدثات تقنية النظم الجديدة، فنجد أن العوامل والقوى المحيطة بالمنظمات تتغير بسرعة متلاحقة فتظهر أمور يجب مجاراتها لمسايرة التقدم التقني والمحافظة على وضع المنظمة التنافسي، حيث أن قوة المنظمة وذكائها ليس هو الذي يضمن بقائها واستمرارها وإنما العنصر الأكثر أهمية هو الحساسية والاستجابة السريعة للتغيير، وبالتالي هناك عوامل جعلت التغيير ضرورة حتمية للاستقرار والاستمرار ليس مناقضاً له بل هو ضروري وتوظيفه لم يعد ترفا فكريا، الأمر الذي يترتب عليه إحداث التغيير والتعامل معه واستيعابه.

ويمكن تناول أهم محركات التوجه نحو التغيير التنظيمي في البنود التالية:

- التقدم العلمي والتقني وتسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال : ظهر تغيير في بيئة السياسة والاجتماع والاقتصاد وفي تطور تقنيات المعلومات والبرمجيات وسائل الاتصالات وتجاوزت التغييرات الهيكلية التي أحدثتها صناعة الكمبيوتر وبرمجياتها كل التوقعات التي غيرت بيئة الأعمال وأصبحت أنظمة المعلومات والانترنت جزء من المكتب الحديث
- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة : أصبحت المعرفة قوة إستراتجية كبيرة في العالم تشكل ميزة إستراتيجية في أي مكان وعلى المجال البعيد التي تعتبر أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني،والمعرفة ضرورة لتجديد أنشطة الإدارة بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة لذلك

من المفترض أن يتعلم صانعوا الإستراتيجيات كيفية إدارة المعرفة ليس فقط من أجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وإنما باعتبارها عامل يرجح نجاح أو فشل المنظمة.

- كونية الأعمال ومتطلبات التجارة الدولية : تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم مع زيادة الطبيعية والحرية للتبادل التجاري للاقتصاديات وانفتاح البيئات وزيادة تفاعلاتها المشتركة، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد لطبيعية، وكل هذه المعطيات وغيرها جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل، ويوفر العمل والتنافس في المجال الدولي العديد من الفرص التي يجب أن تكون لدى المنظمات قدرة على التكيف معها ومع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال والتنافس فيها.
- الانفتاح الاقتصادي العالمي وزيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال : زيادة عدد المنظمات وخاصة التي تعمل في نفس المجال التي تفرض على المنظمة المحافظة على بقائها وتطورها والبحث عن فرص للسبق والكسب ورصد مؤشرات التغيير وقبول المنافسة،فأصبح التزاحم مستمر على الموارد الاقتصادية والبشرية والأسواق مع ظهور منافسين جدد.
- مجاراة التغيرات البيئية والتوافق معها: إن تخلفت المنظمات عن مجاراة التغييرات سوف يتم طردها من بيئة الأعمال، لذا ينظر إلى أهمية التغيير على انه يساعد على التوافق مع التقنيات الحديثة لنظم المعلومات وعولمة الأعمال والتجارة التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فيجب علي المنظمة أن تتعلم كيف تتوافق بسلامه مع هذا التغيير أو تقوم بأداء الدور الصعب للتوافق مع متغيرات الحياة وزيادة قدرتها على التوافق ومواجهة الظروف المختلفة. .

- ❑ خصائص التغيير التنظيمي :

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتقنيات المعاصرة وما نتج عنها من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب من المنظمة إما مواجهة هذه التحديات أو الاندثار والفشل، وأصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات حيث أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة الديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

ويمكن تناول أهم خصائص التغير التنظيمي للمنظمة فيما يلي :

- الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث ارتجالي بل في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة تتجه لتحقيق هدف يسعى إلى غاية مقبولة من قوى التغيير
- الواقعية:يرتبط بالواقع العلمي ويتم في إطار إمكاناتها ومواردها وظروفها
- التوافقية: وجود قدر من التوافق بين التغيير ورغبات واحتياجات القوى المختلفة للتغيير.
- الفاعلية: يتعين أن يكون التغيير فعال ليتمكن من القدرة على الحركة بحرية وعلى التأثير في الآخرين وتوجيه القوى في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- المشاركة الايجابية : تفاعل ايجابي لتحقيق مشاركة للقوى والإطراف التي تتأثر بالتغيير.
- الشرعية والرسمية: إطار للشرعية القانونية والأخلاقية للتغيير في أن واحد وان كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من اجل الحفاظ على شرعية القانون.
- الإصلاح : يتجه التغير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال.
- الرشد والقدرة على التطوير والابتكار: صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير وهي خواص لازمة للتغيير يتعين أن تعمل على إيجاد أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم حتى لا يفقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تهتم اهتماماً قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها وتقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

❑ مراحل التغيير التنظيمي :

تعد عملية التغيير عملية معقدة لأنها تتعامل مع الإنسان وهذا يعني تخلي العاملين عن أنماط سلوكية قديمة واستبدالها بأخرى جديدة، وتركز على الاهتمام بالتدريب لما له من دور

في عملية تغيير سلوك الأفراد بشكل ايجابي وزيادة ولائهم للعمل والإتقان وجودة العمل لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء وهو تغيير شبه دائم في سلوكيات الأفراد والمنظمة، وينطلق من خلال التخطيط العلمي لعملية التغيير، وعادة يمر بمجموعة من المراحل الأساسية حيث تبدأ عملية التغير بإدراكنا بحاجة حالة التغيير المطلوبة وتحليل العوامل التي أوجدتها وتنتهي بتشخيص واقعها للموقف على بيان الاتجاه الذي تتم فيه مراحل التغيير، الذي يعد ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية ينتج عنها إدخال تطوير درجة ما على عنصر أو كثر في المنظمة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد والتحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدف.

ويمكن تناول أهم مراحل التغيير التنظيمي فيما يلى :

مرحلة التحليل والتخلى عن اسلوب الادارة القديم، وتتضمن :

- القناعة بعدم جدوى الأسلوب الحالى لادارة توطين الوظائف.
- التغيير من النظرة السلبية الى النظرة الايجابية للعمالة المحلية.
- تنصيب وتشغيل الكفاءات المحلية لمناصب الادارة العليا.
- ايجاد رؤية واضحة ومحددة لاستراتيجية توطين الوظائف.
- انشاء وحدة او ادارة خاصة بالتوطين والتوظيف.
- مرحلة التغيير والتوجه الى تفعيله، وتشمل على:
- التغيير فى سياسات وممارسات توطين الوظائف.
- ايجاد بيئة تدعم جهود توطين الوظائف.

مرحلة تبنى وتثبت التغيير والمحافظة علية، وتحتوى على :

- التأكد من أن التغييرات أخذت الطابع المؤسسى القانونى.
- مراجعة السياسات والاجراءات التى يتم العمل بها.
- المتابعة والتقويم.

- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعنى استراتيجيات التغيير التنظيمى التغيير فى الهيكل الواسع النطاق المتمد عبر زمن معين لتحقيق طموحات المستقبل وفق فلسفة واضحة وخطة محددة المعالم والتفاصيل، وعلى الرغم من انه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن

طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، ويصاحب عملية التغيرمعوقات وتحديات كثيرة فلابد من فهمها ووضع الخطط الكفيلة للتعامل الفعال معها وتفاديها، وينبغي الإدراك الواضح لعملياته ومدى شموليته وتأثيراته المحتملة وكيفية معالجتها، وإعتباره عملية وليس حدثاً قائماً بحد ذاته ولا ينظر إليه على أنه مخرجات أو نتائج وإنما عملية مكتملة بوجود أفراد يركزون على إكتساب مهارات ومعتقدات ومفاهيم وسلوكيات عديدة،، والمزج بين الإستراتيجيات المتاحة قد يكون هوالأمثل وهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام انواع من الاستراتجيات للتغلب على مقاومة التغيير.

ويمكن تحديد اهم استراتيجيات التغيير التنظيمى فى الاتى :

- إستراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم على افتراض أن الثابت الاساسى الذى يتصدى الى التغيرهو الجهل بمعرفة الشئ ذاته وعدم الوعي به.
- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات اوعدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص والمنظمات بضرورة التغيير وعدم رغبتهم فيه اوخوفهم منه، والاعتقاد بانه يهدد اصحاب المصالح اويتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقمون بقاومة التغيروعدم قبوله، ويتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من ان يكونوا رافضين ومقاومين له.
- استراتيجية القوة القسرية: يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير، فقد يفرض نفسه على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف اويقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لاتضمن ولاء الأفراد ودعمهم.
- استراتيجية التعليم والاتصال: تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغييروالوقوف على حد فاصل، وتتخذ عدة اشكال كالمناقشة الفردية والعرض بالمجموعات والتقارير، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغييروالتحليل المشوه اوالخاطئ عن المنشور، ومن ابرزايجابيات هذه الطريقة انه عند اقتناع العاملين سيساهمون في عملية التطبيق، بينما يعاب انها تستغرق وقتا طويلا وخاصة عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

- استراتيجية المشاركة والاندماج: تساعد على المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد والطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين والمتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن ابرزايجابيات هذه الطريقة هوالتزام المشاركين بتطبيق التغيير الا انها يمكن ان تستغرق وقتا طويلاً.
- استراتيجية التسهيل والدعم: تقوم بتدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وايجابيات هذه الطريقة انه لايوجد طريقة اخرى افضل منها الا ان تكلفتها عالية ووقتها.
- استراتيجية التفاوض والاتفاق: تستخدم عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفى نفس الوقت تمتلك القدرة على مقاومة التغييركإعطاء النقابة معدل اجرأعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين مقابل الموافقة على تغييرالاعمال، وايجابياتها انها سريعة نوعا ما وغيرمكلفة الا انها قد تؤدي لمشاكل اذا شعرالعاملون انهم قد استغلوا.
- استراتيجية الاستغلال واختيارالاعضاء : يوضع العضو المختارمن قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغييربهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.
- استراتيجية الإكراه الظاهروغيرالظاهر:يجبرعلى قبول التغييرويهددون سرا اوعلنا بفقدان وظائفهم اوبحرمانهم من الترقيه والفصل اوالنقل، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات اهمية بالغة ويحتاج من منشئ التغييرقوة كبيرة، واهم ايجابياتها انها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لاتخلو هذه الطريقة من السلبيات منها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.
- استراتيجية اعادة البناء : تتولى القوى المسئولة عن التغيير ادارة استراتيجيتها، وقد تلجأ الى مراحل متتابعة تبدأ بمرحلة الهدم اوازالة القديم ثم تقوم باعداد تهيئة واستعداد وحشد القوى والطاقات ثم تقوم باعداد واقامة البنيان الرئيسى الخاص بالتنفيذ.
- استراتيجية الارتقاء والنمو: تتبنى فلسفة التغييرالتدريجى وتستهدف اقامة المزيد من البنيان والمزيد من التغيير والتطوير والتجديد وهى عملية مرحلية ومتوالية للاصلاح.
- استراتيجية الهيمنة والسيطرة: تقوم على اساس الاستفادة من حقائق القوة التى بلغها الكيان الادارى فى مراحله السابقة والاستفادة منها فى جذب مجموعة من المزايا

الاخرى بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة الاخرين فى نفس المجال.

- استراتيجية الإقناع والإغراء:تقوم على اساس الاقناع بأهمية وضرورة التغيير وتستخدم فى ذلك اللقاء المباشروالحوار والمناقشة وتوفيرحوافزاثابة لكل من يؤدى دوره فى التغيير.
- استراتيجية السلطة: تتخذ اطارمن السلطة والقوانين واللوائح والادوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه.
- استراتيجية التجديد التنظيمى: تقوم على اساس احداث تغييرات جذرية بالهيكل التنظيمى وحده دون غيره من المجالات الاخرى وتنطلق فلسفته من ان التنظيم هواساس لمنظومته.

فى عصرالعولمة وأقتصاديات السوق القائمه على التجارة الحرة والتوجه إلى الخصخصة والمنافسة القوية وقصرعمرالمنتجات والخدمات نتيجة للتطويروالابتكار المستمرين وصعوبة أرضاء عميل اليوم الذى أصبح أكثر نضجا لتقدم وسائل الدعاية والأتصال نتيجة للثورة الرقمية والمعلوماتية الهائلة التي زادت من ثقافتة بالمنتجات والخدمات المقدمه من حوله فى ظل المنافسة الشديدة، وأصبحنا نعيش في عالم اليوم الذى يختلف كثيراً عن عالم الأمس الذي كنا نعيشه فى الماضى القريب، إذ نشهد كثيراً من التطورات والتغييرات المتتالية والمتسارعة في جميع الأعمال والخدمات المقدمة، ونتيجة لذلك حدثت قفزات هائلة من التقدم الذي أنعكست آثاره بشكل واضح على الكثير من الأعمال والخدمات المقدمة مما أدى إلى الارتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، إضافة إلى جودة المنتجات وقلة الكلفة نتيجة تحسين أداء المؤسسات في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب والممارسات والأستراتيجيات الأدارية الحديثة لذا استوجب الوقت والساعة على المنظمات من اعادة بناء نفسها للاحفاظ على بقائها واستمرار نموها فى ظل تزايد حدة المنافسة الدولية واستقطاباتها.

- اعادة بناء المنظمة والتوجه نحوالتغير:

ينبغي علينا ونحن كجزء من المنظومة العالمية أن نتأقلم ونستوعب ونمارس هذه التحولات الكبيرة التى تحدث من حولنا فما كان يمارس من النظم والمبادئ الإدارية بالأمس لم يعد الأكفأ أو الأصلح ولا يتلائم مع معطيات العصر، وبالتالي يجب على المؤسسات والمنظمات أن تبادر فورا بأعادة النظرفي جميع المفاهيم والأساليب الأدارية التي تمارسها، وهذا

يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الأدارية الحديثة في جميع المنظمات والهيئات، بحيث يكون الهدف الرئيس هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى تستطيع تقديم الخدمات المطلوبة بالجودة العالية وبالسعرالمنافس والسرعة المناسبة من أجل أرضاء العملاء والاستمرار والبقاء فى سوق مفتوحة معولم، وللوصول إلى ما سبق ذكره، يمكن للمنظمات والشركات والهيئات أن تتبني افكار التغيير واستراتيجاته لاعداة بنا المنظمة والاستعانة بمنهجية اعادة هندسة عمليات المنظمة.

- محددات ومقومات اعادة بناء المنظمة:

تقوم اغلب منهجيات التغييرعلى التغييرالجذرى السريع للعمليات المهمة في المنظمات، ولما كان التغييرالسريع مطلباً حيويا لمنظمات الأعمال في عصرالعولمة، فإن تبني أسلوب محدد كمنهج للتغيريعتبرمطلبا حيويا الآن لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وبأمان في المنظمات،ولضمان نجاح التغيير لابد من تبنيه من قبل الكوادر الإدارية العليا فى المنظمات، حتى لا يحبط أي تفكيرغير نمطى من خلال البيروقراطية والنمطية أوالخلافات الشخصية.

ويمكن تحديد محددات اعادة بناء المنظمة فى الاتى:

- محددات إعادة تشكيل عقل المنظمة، وتتضمن :

- تحقيق المرونة والحركة الديناميكية : فتبدأ المنظمة باختيار الفلسفة والافكارالمطلوبة وتعمل على توصيلها الى عقل المنظمة وأفرادها.
- نظام وضع الرؤية وتوضيحها :يمثل طموح وأحلام المنظمة ويعمل على توحيد رؤية الأفراد والجماعات حول اهداف مشتركة تعود بالنفع على المنظمة ومجتمعها.
- نظام القياس:يتطلب الانسجام والتوافق بين أفعالها وأقوالها وأهدافها ونتائجها.

- محددات إعادة بناء جسم المنظمة، وتتشمل فى:

- نظام بناء النموذج الاقتصادي : يقوم النظام الاقتصادي بتنشيط وتفعيل الدورة المالية وينقل المواد والأفراد إلىال جهات والمواقع التى تحتاج الى الموارد.
- نظام ترتيب كيانات البنية الأساسية: تمثل الكيانات المادية والبشرية البنية للأساسية فى المنظمة، بدءا من المورد وانتهاء بالجمهورمرورا بالعمليات والتركيزالهيكل التنظميى
- إعادة هندسة نظم العمل : وسيلة تعمل على بقاء حياة المنظمةواستمرارها.

- محددات إعادة إحياء بيئة المنظمة، وتشمل:

- نظام التركيز على العملاء والجمهور: يتوقف بقاء المنظمة على قدرة أنظمتها على التجديد والتفاعل مع بيئتها وعملائها.
- ابتكارأعمال جديدة : يحمل الابناء اسماء آبائهم إلى المستقبل بما يحقق لهم الاستمرارية والمحافظة على ميراثهم لذا تشعر المنظمات بالفخر والرضاء بالنسبة لعملائها وجمهورها ومشروعاتها الجديدة التي تحمل أيضا اسمها وثقافتها إلى المستقبل.
- تقنيات المعلومات : تعمل بمثابة سلاح استراتيجى تحمله قيادة المنظمة في يدها ليلا نهارلتضمن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتكامل العمليات الداخليةبالمنظمة وتوظيفها في اعادة بناء شبكات المعلومات وابتكارطرق جديدة لم تكن متخيلة أوممكنة من قبل.

- محددات إعادة تجديد بعث روح المنظمة، وتحتوى على:

- نظام الحافزوالمحاسبية : يؤثر الحافزفى جذوروأعماق النفس ويدفع الفرد إلى سلوك معين اتجاه المنظمة وهى وسيلة تدفع أعضاء المنظمة نحو سلوك تنظيمي خاص.
- بناء الفرد المتعلم ذاتيا تحتاج المنظمة لتجديد نفسها وتحسين مهاراتها للمشاركة فى زيادة الإنتاجية والاندماج لتحقيق الذات،وذلك يحتاج مناخ تنظيمي يشجع على التعلم.
- تنمية المنظمة :يكتب البقاء للمنظمات والافراد القادرة على التكيف مع المتغيرات شكلا وموضوعا للتوافق مع عصر لاتصالات والمعلومات ومع الهياكل التنظيمية الجديدة

ويمكن تحديد مقومات اعادة بناء المنظمة فى الاتى:

- مقومات إعادة تشكيل عقل المنظمة،وتتشمل فى :

- تنمية القيادات الإدارية لإعداد قادة وأفراد قادرين على نقل الافكار بين الإدارات.
- تفعيل وسائل اتصالات المنظمة لتعبئة أفراد بالأفكار والمقترحات الجديدة.
- بناء فرق عمل متكاملة تقوم بتحويل المنظمة واعادة البناء والتغيربها.
- إقناع وإعداد الأفراد للدخول في دائرة التغييروالتركيزعلى أهمية تحويل وتغيرالمنظمة
- تطوير المقصد الاستراتيجي لوضع الحدود بين الممكن وبين طموح المنظمة
- أولويات التعامل لتعطي المنظمة اهتمامها وتركيزها على فئات الجمهور المستفيد
- بناء قيم جديدة للجمهوربكل فئاته لتقوية العلاقات مع المنظمات والتأثيرعليها

- إنشاء مقاييس وأهداف عليا حيث تنقسم المستويات التنظيمية إلى إدارة عليا ووسطى وأمامية وليست دنيا لوصف العاملين في الميدان بانهم فى الصفوف الأمامية،ولابد أن تساير المقاييس والأهداف هذه المستويات كنموذج يدعى نموذج القياس المتوازن
- إحداث التغييرمن أسفل إلى أعلى وبذل جهود للربط بين الأعمال اليومية والجمهور.

- مقومات إعادة بناء جسم المنظمة، وتحتوى على:

- إدارة المحفظة المالية المرتبطة بالمحاسبة الإدارية وأساليب وطرق تقييم المشروعات وتأثيرالسلع والخدمات والمعدات والمواقع المختلفة على ربحية وانتاجية المنظمة وعوائدها واستخدام أساليب تحليلية لتقييم أداء المنظمة كأسلوب القيمة المضافة
- تحديد سلسلة القيمة في المشاريع التى تحتاج لمؤشرات دقيقة لتحليل القيمة وعوائدها
- تخصيص الموارد للأنشطة والخدمات التى تقوم على الكلفة الثابتة والمتغيرة، وإعادة هيكلة الموارد بما يخفض التكاليف ويزيد القيمة والانتقال الى المنافسة لتحقيق الميزة تنافسية في العمليات والأنشطة التى تتطلب:
  - أسلوب التكلفة المرتبط بالنشاط.
  - أسلوب تقدير مستوى الخدمة.
- تقوم الإدارة العليا بتكوين استراتيجية لتشغيل عمليات ترشيد الأداء على مستويات المنظمة امتدادا بأساليب إدارة محفظة الأموال وأساليب تحديد سلسلة القيمة العليا في إدارتها لنظام البنية الأساسية ولا يشترط أن تمتلك الخبرة الفنية والهندسية لكل عملياتها
- إنشاء شبكة عمليات استراتيجية لإعادة تشكيل العمليات داخل أية منظمة، ولكنها تحتاج إلى إطلاق الطاقات الإبداعية وتحريرها من المعتقدات التي تقاوم التجديد والابتكار.
- ربط التسهيلات الفردية بأهداف المنظمة من خلال القرارات المتعلقة بها والطاقة الإنتاجية والمواقع والمعدات والتخطيط الداخلي وتدفق العمل والتموين والإمداد وقد يتحقق لها ميزة تنافسية فقط من خلال ربط التسهيلات الفردية مع أهداف وأداء المنظمة
- استراتيجية شراء مستلزمات الإنتاج،هذه استراتيجية هامة تنبع من تأثيرها المباشر على الإنتاج والتكاليف والمبيعات والعملاء والجمهور، وعلى المنظمة أن تحدد موقفها على

محور طرفه الأول الكلفة وطرفه الثاني العلاقة مع جمهورها والتركيز على الخدمات المرتبطة بالمواد والمنتجات بدلا من التركيز على خصائصها الذاتية.

- إعادة تنظيم العمليات لزيادة سرعة عملية إعادة البناء مع التركيزعلى إجراءات التحليل والتحسين، ويترتب على ذلك تغيير في الأدوات والمسئوليات ويمكن اكتشاف الأخطاء قبل أن تتفاقم مشكلات الأداء، وبالتالي يتم التدخل للإصلاح مبكرا.
- اعادة الهندسة الادارية لتتبنى المنظمة منهج إعادة هندسة العمليات التزاما قويا ورؤية جديدة تشمل الحاضر والمستقبل معا، وتأتي بالمبادرات وتتحول الاتصالات من أعلى لاسفل ووضع أولويات، ومن أسفل لأعلى لتوزيع الأولويات طبقا للوظائف والمواقع.
- تحديد نقطة ارتكازلتعلم لتعديل السلوك مع ما يتفق مع قيم وأهداف المنظمة، فالمنظمات تزخر بعدد لا نهائي من المواقف التي تصلح بان تكون نقط ارتكاز للتدريب والتعلم.

- مقومات إعادة إحياء بيئة المنظمة، وتتضمن:

- التركيزعلى الجمهور والقيمة المضافة من المنتجات والخدمات ليست في كلفتها فقط أو خصائصها المادية ولكن في الاهم هو مدى ما يدركه الجمهور من قيمتها، لذلك تعمل المنظمات على عرض القيمة ووصف المنافع التي تتحقق فيها.
- إيجاد نظام فعال للتسليم عندما تربط أنظمة المنظمة الحيوية بالقيم والمنافع المقدمة، ولكن عملية الربط تمثل تحديا أمام الإدارة وعليها توجيه وتنسيق.
- تغذية وإخصاب الكفاءات المحورية بتنمية مجموعة المهارات والإمكانات التي تجعل المنظمة متفردة في تخصصها وتحتفظ دائما بمزايا نسبية عن غيرها وإخصاب القدرات التي تتمتع بها المنظمة، وهذه مسألة ليست سهلة بل إنها محبطة في كثيرمن الأحيان، ولابد من تعبئة الأفراد واستثارتهم، لينطلق عنان خيالهم فيبدعون ما هوجديد.
- بناء التحالفات وهو ما يمكن أن نطلق عليه ثورة التحالفات الاستراتيجية التي استهدفت تغذية وتنمية الكفاءات المحورية في مجال التكنولوجيا، ولكن الإخصاب هنا يتعدى حدود المنظمة إلى التعاون والتحالف والمشاركة مع المنظمات الأخرى في مجال البحوث والتجارب وتبادل الخبرات ولم تعد هناك منظمة تعمل منفردة بدون تحالفات.

- الاحتواء والامتلاك فلم تعد المنظمات تكتفي بالتحالفات وهي تسعى لتجديد نفسها، بل لجأت إلى وسائل أخرى تتسم بالطموح والمخاطر، وتشبه هذه الوسيلة عملية التزاوج، لذلك فالمنظمات تتفاعل دمائها الجديدة وتذوب في الأنشطة وأعمال المنظمة الجديدة.

- مقومات إعادة تجديد بعث روح المنظمة، وتتمثل فى :

- ربط الثواب والعقاب بأهداف بالمنظمة: التركيزعلى طرق تقييم الأداء سببا جوهريا في جذب وانتماء الأفراد، وقد تؤدي هذه النظم إلى طرد الكفاءات وضعف الأداء لربط الثواب والعقاب بأهداف المنظمة.

- الثواب والعقاب خارج المنظمة : يكون بحصر أطراف التعامل الخارجية مع المنظمة في العملاء والحلفاء وهم أفراد المنظمة الذين يحتاجون للتحفيز ويريدون التقدير المادي. ولابد من تقييم أدائهم أيضا كما يتم تقييم أداء أفراد المنظمة، وهناك نوعان من العلاقات مع تلك الأطراف خارج حدود المنظمة:
  - علاقات عدائية: وفيها إذا كسب طرف خسر الطرف الآخر.
  - علاقات مصيرية: المكسب للجميع وآلطرف يحاول مساعدة الطرف الآخر.

- السماح للأفراد بتحديد نظام الثواب والعقاب الذي يطبق عليهم، يتعهد الأفراد بموجب هذا العقد بتقديم جهدهم وولائهم للمنظمة ويتوقعون بالمقابل من المنظمة الرعاية الكاملة لهم ولأسرهم بالإضافة إلى الأمن الوظيفي منذ تعيين الفرد حتى خروجه على المعاش.

- الالتزام بتنمية الفرد وخاصة القيم التي تخلقها المنظمة في شكل سلع وخدمات تجد بذورها أساسا في المعرفة لدى أفرادها،فالمنظمة الناجحة تسعى إلى تنمية أفرادها بكل الأساليب المتاحة، باعتبارأن الأصول البشرية هي أهم وأعظم أصولها فهي لا تتقادم ولا تفقد قيمتها بمضي الزمن، فهي تنمو وتتكيف مع ظروف البيئة وتبتكر وتجدد لذلك أصبحت وظيفة مدير تنمية الموارد البشرية تلي في الأهمية وظيفة مديرعام المنظمة.

- توفيربرامج خاصة لرعاية المتميزين فتقوم المنظمات الناجحة على اختيارفئات مختارة من المتميزين يدربن أنفسهم بأنفسهم ويتحقق النجاح للمنظمات التي تعرف كيف توظف طاقات أفرادها وتحولهم إلى متميزين في مجالات محددة، فالمنظمة التي تحدد

كفاءاتها المحورية بدقـة، تعـرف كيـف تقـود أفرادهـا إلى التميـزفي مجـالات التفـوق التـي تختارها.

- تحديد المهارات الحرجة وتصميم البرامج التعليمية فيتم ربطها بالمهـارات المطلوبـة للأفـراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة في مرحلة التحويل، وكثيرا ما تضـل المـنظمات طريقهـا وتسيربرامج التطويروالتعليم بعيدا عن المطلـوب، وقـد تنبهـت بعـض المـنظمات العملاقـة لذلك فكونت لنفسها شركات استشارية تتخصص في دراسـة وتطـوير الشركـة الأم وتحويلهـا باستمرار إلى الأفضل.
- الموازنة بين عرض وطلب المهارات مع وجود التزام أخلاقي إن لم يكن قانونيـا، وعـدم فصـل العاملين حتى بلوغهم سن المعاش وهذا الالتزام يضع المنظمات في موقـف لا تحسـد عليـه عندما تريد إلغاء الوظائف نتيجة لعمليات تحويل المنظمة فتلجأ المنظمات عادة إلى إعادة التدريب والتأهيـل لمواجهـة التغيـيرات السريعـة في التكنولوجيـا والأسـواق وتصـحب هـذا التدريب العلاجي أوالتحويلي ما يسمى أحيانا بعض المشكلات النفسية والتنظيمية، حيـث يعانى المحولون من الإحباط والارتباك ويتخذون مواقف دفاعية.
- تصميم المنظمة فتسعى المنظمات إلى تحديد العلاقـات التنظيميـة والمسـئوليات لأفرادهـا من خلال تصـميم المنظمـة، ويـأتي هـذا التصـميم عـلى هيئـة هيكـل تنظيمـي، وكثـيرا مـا تثيرإجراءات إعادة التصميم الخوف في نفوس الأفراد، لذا يجب معالجة هذا الأمـر بحكمـة وروية، مع اختيار لتوقيت المناسب ومشاركة العاملين في عملية إعادة التصميم.
- التنظيم من خلال شبكات الفرق تعـاني المـنظمات ذات الهياكـل التنظيميـة الوظيفيـة مـن الحدود والحواجز التي تنشأ مع الزمن بين الإدارات المختلفة، وقد وجدت المنظمات ضالتها في فرق العمل والشبكات التي تربط بينها وتعتبر المعرفـة أعظـم أصـول هـذه التشـكيلات التنظيمية، حيث يتم توظيفهـا وتبادلهـا لخدمـة أهـداف المنظمـة، وتتوقـف فعاليـة فـرق العمل على مدى ما تتمتع به من استقلال، وعلى الصراحة والوضـوح بـين أعضـائها، وتعتـبر لشبكات التنظيمية القائمة على فرق العمل هي شكل منظمات المستقبل.

- التعليم من منظور العالمية أصبحت المنظمات تنظر إلى آلحدث أو الموقف تنظيمي على أنه فرصة تعليمية، وتصاعد مستوى الدور التعليمي للمنظمات إلى أعلى درجات الأهمية يوفر للمنظمة النجاح بالاضافة الى المصادرالتنظيمية والإدارية وبنية التقنية الاساسية.
- تجاوز مفهوم الربح إلى المسئولية الاجتماعية فتعيش المنظمات في مجتمعات لها مشكلاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية،والمنظمة الحيوية المتحولة تتجاوز مبادئ المنافسة المادية إلى المنافسة الاجتماعية والسعي الجاد لتوفير الرفاهية لمواطنيها مجتمعها والنظرإلى الربح على أنه هدفها الثاني وبهذا تتحول المنظمات إلى كيانات خيرة تعمل على تعميرالكون وازدهارالأرض وما عليها، بالإنسان ومن أجل الإنسان.

ولا يتوقف نجاح المنظمة على استراتيجيتها أوجودة منتجاتها فقط، بل على سلوكها وأسلوب حياتها أيضا فقد توصف بعض المنظمات بأنها محافظة أومبتكرة أوسريعة.

ثانيا: اعادة هندسة عمليات المنظمة

ظهرت اعادة هندسة عمليات اعمال المنظمات خلف حركة الجودة الكلية التى قامت على فكرة التحول التنظيمى الذى يعد جزء من جهود تغيرالانظمة باستخدام اسلوب تطويرالمنظمات على نطاق واسع من حيث عدد وحدات التنظيم وعدد القوى البشرية المتاثرة به فى التنظيم الذى التى يتم احداث تغير فى ثقافته التنظيمية ،ويشمل اعادة التنظيم الرئيسى على الاهداف وعدد المستويات الادارية، حيث يتم التحول الى نمط القيادة بالمشاركة ويؤثر على كل وحدة بالمنظمة،بالاضافة الى التغييرفى تدفق الاعمال وعلاقاتها وموصفات الوظائف وهياكل الاجوروبرامج تدريب القوى البشرية،ويمثل تحويل المنظمات لاعادة هندسة عملياتها التحدي الكبير أمام إداراتها.

- تقسم عمليات إعادة الهندسة بالمنظمة :

يتم تقسيم عمليات إعادة الهندسة بالمنظمة إلى عمليات فرعية ومهام تقوم بها تتضمن المجالات الفنية المتخصصة داخل المنظمة وفي كثير من الأحيان ليس هناك من هو المسؤول عن الأداء العام للعملية برمتها، وعملية إعادة الهندسة تحافظ على تحسين أداء العمليات الفرعية التي يمكن أن تؤدي إلى بعض الفوائد، ولكن لا يمكن أن تحقق تحسينات كبيرة إذا كانت العملية نفسها هي في الأساس قديمة، لهذا السبب تركز إعادة الهيكلة او اعادة الهندسة على

إعـادة التصـميم العمـلي بهـدف تحقيـق تحسـينات هائلـة عـن طريـق إعـادة التفكيربكيفيـة انجازالعمل داخل المنظمـة التـى مـن شـأنه ان يميزعمليـة إعـادة الهندسـة عـن الجهـود الراميـة لتحسين العملية التي ترتكزعلى تحسين وظيفي أو إضافي فقط من أجل تحقيق أكبر فوائد ممكنة لخدمة العملاء والجمهور.

▪ انواع عملية اعادة هندسة المنظمة:

ينطوى مصطلح اعادة هندسة عمليات المنظمـة عـلى ماهيـة العمليـة التـى تعتـبر ركيـزة اساسية لعمليات المنظمة وعلى ماهية اعادة الهندسة التى تركزعلى إعـادة التفكيراوإعـادة البنـاء وانسيابية التنظيم لعمليات وطرق نظم الاعمال وعلاقاتها التي يتم من خلالها انشاء وتقديم قـيم جديدة من خلال سلسلة من المهام أوالأنشطة التي تتعامل مع المـدخلات وتقـوم بمجموعـة مـن العمليات التى تساعد على تحويلها إلى المخرجات المطلوبة حيث ان العمـل المـنظم هـو السـبيل لتوليد قيمة المنظمة من خلال هذه العمليات.

ويمكن تحديد ماهية العملية، فيما يلى :

- مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أوأكثر من المدخلات لتقديم منتج ذوقيمة عالية
- سلسلة من الأنشطة القادرة على إشباع احتياجات العملاء والجمهورالمستفيد.
- مجموعة الأنشطة المترابطة عبرحدود الوظائف المختلفة التى تقدم مخرجات معينة
- تحويـل مجموعـة مـدخلات الاعـمال والاسـاليب والانشـطة لمخرجـات محـددة بطريقـة منظمة

وتعتبرالعمليات محور اساسى فى إعادة الهندسة ومرتكزالتغيير عند هيكلة الاعمال واعـادة هندسة المنظمة، حيث تنصب جهودها على هياكل المنظمـة وتقسـيماتها الإداريـة لاعـادة بنائهـا بشكل جديد، على عكس هيكل النظام التقليدي وتقسماته الادارية القائمة عـلى المهـام المتشـابهة فى الإدارات والأقسام والوحدات بغض النظر عن نوع العملية.

ويمكن تقسيم عمليات المنظمة الى عدد من العمليات الاساسية فى ضوء الاتى:

- عمليات جوهرية :تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشربتقديم المنـتج أوالخدمـة لـذا يطلـق عليهـا العمليـات ذات القيمـة المضـافة، التـى تتطلـب إعـادة التصـميم الجـذري للعمليـات ودراسـة وفحـص وتحليـل تـدفق الأنشـطة والمعلومـات المكونـة للعمليـات الجوهرية بالمنظمة بهدف إعادة تصميم عمليات المنظمـة الانتاجيـة والخدميـة والـنظم

والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة بخدمات ومنتجات المنظمة.

- عمليات مساعدة :مجموعة العمليات المدعمة للعملية الجوهرية وهذه العمليات لاتحدث قيمة للمنظمة،ولكنهاتساعد في اعطاء قيمة مضافة كعمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات وعمليات الصيانة والتطوير، حيث يتم تخفيض زمن دورة التشغيل لتحقيق تحسينات جوهرية بمعايير الأداء الهامة كتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتطوير الخدمة وتحقيق المرونة وسرعة إنجاز العمل، ويتم ذلك بالاستعانة بتقنيات نظم المعلومات والاتصالات وروافدها من تقنيات الحاسبات والبرمجيات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم الأعمال بها.
- عمليات إدارية :عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة لإحداث تغييرجذري في العمليات التنظيمية والعمليات الادارية المرتبطة بها من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
- عمليات تتم بين المنظمات: عمليات تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية وتقوم بتحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات لتغيير المنهج الأساسي للعمل على تحقيق تطوير جوهري في الأداء من حيث السرعة والتكلفة والجودة.

يستخدم مدخل إعادة هندسة عمليات المنظمة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة لجمهور وعملاء المنظمة بحيث يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات التى تركز على عمليات المنظمة وخاصة العمليات الإدارية التى تهتم بالنتائج وتركز على حاجة المستفيد، اذ تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل وتتميز بطموحاتها الفائقة حيث تتضمن مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري وتحسينات جوهرية او اعادة البناء الأساسي وإعادة التصميم الكلي.

■ماهية اعادة هندسة عمليات المنظمة وعناصرها:

تعد إعادة هندسة العمليات أحد الظواهر الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات،ويشكل ذلك توطيد العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح كأحد الحقول الأساسية

للبحث والدراسة في مجال إعادة هندسة الاعمال، وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية توافرالعديد من العناصرلنجاح وتنفيذ برامج إعادة الهندسة في المنظمات العامة،فتوافرالعوامل الحرجة والحاسمة للنجاح يشكل عنصرجوهري لنجاح مشروع إعادة الهندسة، ويعتبرالتأكد من توافر متطلبات العوامل الحاسمة مطلب تنظيمي لمشروع إعادة البناء، وهناك حاجة ماسة للتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة عمليات الاعمال في المنظمات.

ويمكن تناول ماهية اعادة هندسة عمليات المنظمة على النحو التالى:

- إعادة التفكير بصورة أساسية في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية بمعاييرالأداء الهامة كالتكلفة والجودة والخدمة وسرعة إنجازالعمل.
- دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة.
- مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة الهيكله والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يساعد على تعظيم القيمة للجمهور
- إعادة الهيكلة المتزامنة وإعادة تصميم العمليات والتنظيم لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة لجمهورالمنظمة وعملائها
- إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة وكذلك اعادة بناء النظم والسياسات وبنية هياكل التنظيم بهدف تحقيق طموحات عالية وتنفيذ الأهداف التنظيمية التى تدعم العمليات وتجديد تدفق الاعمال والإنتاج والخدمات
- تحليل وإعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في أداء المنظمة التصنيعية والإدارية والخدمية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة للمنظمة
- إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تقنيات المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية والخدمية.

- استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدون.
- وسيلة إدارية تعمل كمنهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره لإعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطويرجوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وتحسين جودة الخدمات والمنتجات

- إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل بحيث يؤدى كل فريق عملية كاملة ويجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي وإجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة لجمهورها وايضاً عملائها.

تتضمن عمليات المنظمة مجموعة متناسقة من الأنشطة والاعمال،وهذه العمليات يتم تصميمها معاً لتحويل المدخلات إلى مخرجات محددة، بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم الجمهورالمستفيد وعملاء المنظمة،وتركزاغلب مفاهيم ماهية إعادة هندسة عمليات المنظمة على عدد من العناصر المشتركة والتي تميزها عن غيرها من نماذج التحسين والتطوير، وتحتوى ماهية اعادة هندسة عمليات المنظمة على العديد من العناصرالمشتركة.

ويمكن تناول اهم عناصرماهية إعادة هندسة عمليات المنظمة فيما يلى :

- إعادة التفكيروالتصميم في إعادة هندسة العمليات ولا يقتصرذلك على الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط بل تتجاوزها إلى عمليات الأعمال نفسها وفرضياتها.
- التغييرالجذري فى إعادة هندسة العمليات بحيث يكون تغيرله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطويرما هو موجود اوترميم وضعها الحالي.
- تحقيق نتائج جوهرية وضخمة ذات تحسينات متميزة فى إعادة هندسة العمليات لتحقيق نتائج جوهرية وضخمة لا تقتصرعلى التحسين والتطويرالنسبي والشكلي في الأداء.
- التركيز على تحليل وإعادة بناء العمليات وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات ومسئولياتها ووظائفها، فالعمليات نفسها هي محورالتركيز والبحث.

- استخدام مخطط لتقنيات المعلومات بشكل فعال حيث تقوم إعادة هندسة العمليات على الاستثمار في تقنية المعلومات، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يحدث أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للميكنة التي تهدف توفيرالوقت فقط.
- الاعتماد على التفكيرالاستقرائي وليس ألاستنتاجي، فتقوم إعادة هندسة العمليات على الاستقراء المتمثل في البحث عن فرص للتطويروالتغيير، وترفض التفكيرألاستنتاجي المتمثل في الانتظارحتى بروز المشكلة ثم تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

▪ دواعى ومكاسب اعادة هندسة المنظمات:

ينظر إلى اعادة هندسة العمليات على أنها منهجية إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره تقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطويرجوهري طموح في أداء المنظمات، كما انها تعتبرمن الأساليب الإدارية المعاصرة التى تنبع أهميتها من أنها تتبنى إعادة التفكيرالأساسي فى العمليات والهيكل التنظيمى وتقنيات المعلومات ومحتوى الوظائف وتدفق الاعمال وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في انتاج المنتجات المتنوعة وخدماتها التى تقدمها، ويتيح تطبيقها التعرف على جوانب الهدروالتخلص منه.

وتقوم اجراءات اعادة الهندسة على منح صلاحيات جديدة للعاملين تدفعهم للنجاح والاهتمام بالعملاء والمستفيدين وتلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات التى يمكن ان تضمن كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق نتائج جيدة طموحة بمقاييس الأداء العصرية كالخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الاعمال،كما انها تدعم الإبداع في الاعمال والتخلص من التكرارية والقيود والرتابة، وتنظر بالشمولية التى تساعد على تفجيرالطاقات الإبتكارية الكامنة في الافراد.

وتتمثل قوى التغييرالصاعدة في الوقت التى تؤثرعلى المنظمات وتتحكم فى بعض المتغيرات المحيطة بالمنظمة، وتبدأ اغلب قوى التغييرجميعها بحرف C وهي العملاء Customers، والمنافسة Competition، والتغيرChange، واليوم أضيف لهذه القوى المؤثرة الجديدة هى الاتصالات Communications، وتروتبط عملية اعادة هندسة المنظمة دائمًا

بالسرعة وبالنظم التي تحكم ثورات التقنيات الرقمية، لذا كثرة التداعيات بإعادة هندسة نظم الاعمال لتحقيق أهداف كثيرة منها تقليص نفقات المنظمة إلى أدنى المستويات، التى تهدف لتحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثماربحيث تزيد الأرباح من خلال تخفيض الإنفاق فكلما قلت النفقات زادت نسبة العائد حتى دون زيادة الإيرادات، الأمرالذي يُمكِّن المنظمة من تحقيق ربح أعلى وتخفيض أسعارمنتجاتها وخدماتها والمنافسة في أسواق جديدة.

ويوجد العديد من مبررات دواعى اعادة هندسة عمليات المنظمة ومن اهمها:

- تبسيط الإجراءات لتحسين مؤشرات أداء المنظمات وتنمية المشاركة بين المرؤوسين والادارة العليا والتوجه نحواتجاهات الإدارة الحديثة.
- إعادة تصميم عمليات المنظمة بشكل يعظم القيمة المقدمة لجمهورالمنظمة وعملائها تغييرتقنية مجالات المعلومات والاتصالات والخدمات التى مهدت الطريق الى المنافسة.
- تمكين العملاء والمستفدين من اختيارالمنتجات والخدمات التى تناسب احتياجاتهم.
- بزوغ شبكات معلومات دولية وفرت معلومات كثيرة عن التغييرات المتلاحقة.
- انفتاح التجارة الدولية على العالم أجمع التى ساعدت على توسيع معايير الاختيار.
- تحسين جودة السلع والخدمات وزيادة المبيعات والأرباح والقدرة على المنافسة.
- زيادة ولاء الموظفين وزيادة مهارتهم والقضاء على البطالة المقنعة.
- تطويرالمنظمة بإعادة هندسة عملياتها ونظم وإجراءات العمل بها.
- تحسين الاداء وتخفيض التكاليف وزيادة رضاء العملاء

وتعتبراعادة هندسة عمليات المنظمة هي إعادة التفكيرالأساسي وإعادة تصميم نظم الاعمال اوهندسة إدارة الأعمال من اجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة بمعاييرالأداء الحاسم كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تقنيات المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمنظمة من إعادة هندسة انظمة عملياتها وأعمالها، ويرتكز ذلك على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمنظمة وقيمة مضافة للمستفيد والمتعاملين معها من الجمهور المستفيد، ويمكن تحقيق العديد من المكاسب التى تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية بشكل يحافظ على بقاء واستمرارالمنظمة في مواجهة التحديات الجديدة عند تطبيق مداخل اعادة البناء.

ويمكن تحديد اهم مكاسب اعادة هندسة عمليات المنظمة فى بنود الجوانب التالية :

- تغيرالجوانب التنظيمية التى تختص بطرق واساليب العمل والشكل التنظمي، وتتضمن:
  - تحويل هياكل التنظيم من المستوي الهرمي إلى التنظيم الأفقي اوالمنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وأفقيا
  - تغييروحدات الاعمال من نظام الأقسام إلى نظام الفرق وتوحيد الإدارات والجمع بين بعض الوظائف في وظيفة واحدة وتجميع الإعمال ذات التخصص بخدمات أومنتج معين
  - تغيرالأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الإبعاد المتعددة واختصارخطوات العمل لتوفيرالوقت المستغرق في تقديم الخدمات وتعزيزمبدأ تمكين العاملين
  - تطويرعملية اتخاذ القرارات وتوسيع مدى صلاحيات اتخاذ القرارالتى تنتقل إلى فرق العمل وبعض العاملين وتنظيم المسؤوليات المترتبة على ذلك
  - تحسين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات وإدارات التشكيلات التنظيمية الأخرى من خلال توفير المطلوب من المعلومات النوعية فى الوقت المناسب.
  - تخفيض جهود الاعمال القائمة على الاوراق لتقليل الإجراءات وسرعة التسيق بين الانشطة وخفض الكلفة الهائلة وتسريع عمليات المنظمة بمايتناسب مع المتغيرات الجديدة
- تغييرجوانب الثقافة التنظيمية لتهئية بئية ومناخ المنظمة على قيم ومبادئ محددة،ومنها:
  - ترسيخ افكارجديدة في أذهان الأفراد العاملين وتغييرالقيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
  - إدخال الأفكاروالاتجاهات التى تركزعلى نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.
  - تغييرمعيارالتقدم من الأداء إلى القدرة وتحويل معاييرالترقية من الأداء إلى المقدرة
  - مكافأة وترقية العاملين مقابل الأداء لأعمالهم على اساس قدراتهم الوظيفة.
  - توجيه مقاييس الأداء نحوالنتائج ويتحول تركيزمعاييرالأداء والمكافآت على النتائج
  - خفض التكاليف وتوسيع أسواق المنتجات والخدمات وزيادة العوائد في مجالات الأعمال
  - تكوين فرق عمل للقيام بالواجبات والمهمات لممارسة أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.
- تغيرالجوانب السلوكية التى تحكم مجال ونطاق الاعمال التى تركزعلى مجموع العاملين من مديرين ومرؤسيين وعمال، وتتضمن:

- رفع الروح المعنوية للعاملين عند اشراكهم فى اتخاذ القرار، وحل المشكلات التنظيمية
- زيادة التنافس بين الافراد لبلوغ الاهداف واستمرار تعليم الافراد وإعدادهم الوظيفي
- تحويل دورالمسئول من مراقب إلى قيادي والتركيزعلى كيفية تصميم العمل وانجازه.
- تحويل ادوارالمديروالمشرفين إلى مدربين لاعطاء العاملين درجة من المرونة والبساطة
- إمكانية الاستفادة من العقول البشرية لديها بـأعلى عائـد ممكـن وشـعهورهم بالاهميـة نتيجة لتنوع مهاراتهم وقدراتهم على اداء اعمال متنوعة.
- دعم الموظفين لاكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وزيادة قدرتهم على فتح مجالات العمـل المناسبة لهم والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا متطلبات العمل وتحسين الاداء الجماعى.

– تغيرجوانب اتجاهات المنظمة والمشاركة الخارجية مع مجتمع جمهورالمنظمة،ومنها الفوائد المجتمعية التى يمكن الحصول عليها، ومن اهمها:

- إيجاد مواقع جديدة تدعم المنظمات على تحقيق الربح وزيادة الإنتاجية وجودة الخدمات
- العمل في اوقات متنوعة وتقيلـل الوقـت المتـاح لاداء بعـض وظـائف المنظمـة لتخفـيض الازدحام وتقليل نسبة التوتر بين عملاء المنظمة والعاملين بها
- توفيربعض المنتجات والخدمات بتكلفة مادية بسيطة لافراد المجتمع ككل.
- تسمح لبعض الافراد أن يمتلكوا منتجات وخدمات غيرمتوفرة في بلدانهم الأصلية كتسـهل الحصول على شهادات جامعية عبر الإنترنت.
- تيسرتوزيع الخدمات العامة كالصحة والتعليم بسعرمنخفض وبكفاءة أعلى.
- ايجاد وظائف ووسائل اتجارجديدة توافق العصروالدخول الى الاسواق والخدمات عالمية
- تلبية خيارات العملاء والمستفيدون بسهولة وتطويرالأداء المالى والانتاجى والخدمي

– تغيرالجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلع أوتقديم الخدمـة التي تتعامل فيها، وتتضمن :

- إتمام عمليات متكاملة وليس جزيئات صغيرة،وسرعة إنجازالعمل.
- التوصل إلى طرق جديدة للأداء،وتضييق الفارق الزمني بين خطوات العمل.
- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج.

- تغيرنماذج الاعمال باضافة تحسينات جديدة على أداء سلاسل التوريد واعطاء قيمة تنافسية وخدمات استراتيجية تعزز من قيمة المنظمة اتجاه منافسيها وعملائها، ومنها:

- اعادة بناء أنشطة المنظمة وإعادة هياكل هندستها لتوفيرموقف أكثر قدرة على المنافسة وأكثرفعالية للتعاون في أنشطة الإنتاج والخدمات بجداول زمنية من خلال استراتيجية تأمين العملاء الرئيسيين عن طريق االاعمال الإلكترونية.
- تحسين التدفق النقدي وغيرالنقدى وتيسرالمدفوعات على الخط وتوسيع قاعدة عملاء وجمهورالمنظمة وتحسين نمط الاتصالات الالكترونية مع المنظمات والجمهور المستفيد
- زيادة شفافية التعامل مع انماط الاعمال الالكترونية كالفهرس والارشيف والبريد الالكتروني وفتح أسواق خارجية وقنوات جديدة والحصول منافسين جدد.
- توفيرخدمات استراتيجية تدعم المنظمة في تقديم الخدمات للعملاء كالمؤسسات التعليمية والأطباء والبنوك والسماسرة ووكلاء التأمين، وغيرها الكثير.

▪ منهجية اعادة هندسة عمليات المنظمة:

تختلف اعادة هندسة عمليات المنظمة بشكل عام اختلافاً جذرياً عن الوسائل التقليدية المتعلقة بالتطويرالإداري والتي تستند على فاعلية القائمين عليها، حيث أنها وسيلة علمية ذات أصول ومبادئ وقوانين تكون في مجموعها نظرية أومنهجية تؤثرتأثيراً ملحوظاً على مدى نجاح اوفشل مشاريع اعادة هندسة المنظمة ، لذا التعرف على منهجية اعادة هندسة عمليات المنظمة وأساليب تطبيقها من الأمورالأساسية والضرورية التي لا يمكن تجاهلها، ويمكن تحديد منهجية عملية لتطبيق مشاريع اعادة هندسة عمليات بالمنظمة بالاختيار بين أكثر من طريقة أومنهجية لتحديد افضلها توافقاً مع طبيعة المنظمة، ويوجد العديد من المنهجيات التى يمكن المفاضلة بينهم واختيار افضلها لتطبيقها فى حياة المنظمة.

ويمكن تحديد اهم عوامل تطبيق مشاريع اعادة هندسة عمليات المنظمة فى الاتى:

- اختصارالوقت الذي يستلزمه تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات.
- تقليل التكاليف المترتبة على تطبيق هذه المشاريع.
- تمكين المحليين للعمل بشكل أكثر فاعليه.
- تحقيق أكبر قدر من الدقة لإيجاد نظم جديدة بها.
- تشجيع مستخدمي النظم الجديدة.
- تحقيق النجاح الشامل لبرامج مشاريع اعادة الهندسة.

ويمكن تحديد اهم منهجيات مشاريع تطبيق اعادة هندسة عمليات المنظمة فى الاتى:

- منهج قوها ومجموعته 1993: يتم تصميمها فى شكل سلسلة تتضمن ست مراحل لمشروع إعادة هندسة العمليات،وفقاً لما يلي :
  - مرحلة التصور:يتم تحديد وتعريف فرص اعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.
  - مرحلة الإعداد والتمهيد: تنظيم فرق عمل المشروعات ورسم وتطويرأهدافها.
  - مرحلة التحليل: يتم تشخيص العمليات الحالية وتحديدها وتحليل أسبابها وأهدافها.
  - مرحلة إعادة التصميم:تحديد ودراسة البدائل المتاحة وتقسيمها وتخطيط وتطوير العمليات الجديدة لوضع النموذج الأساسي لها.
  - مرحلة إعادة البناء : يتم تركيب وإدخال النظام الجديد فى ضوء الوضع المخطط له.
  - مرحلة المراجعة والاختبار:يتم قياس الأداء و تقييمه من منظور تطوير الجودة.
- منهج كلاين 1994:يقترح كلاين منهج يقوم على خمس خطوات أساسية ويمكن اختصارهذه الخطوات فيما يلي :
  - الإعداد :يتم تحديد وتنظيم الفريق المختص والتركيزعلى إيضاح أهداف المنظمة والأهداف التي يتوقع تحقيقها من مشروع اعادة الهندسة.
  - التحديد :تتمثل في تطويرالنماذج ويتضمن العمليات الأساسية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة وترتيبها من حيث أولوياتها وأهميتها
  - التصور:تستخدم التفكيرالإبداعي لتحديد العمليات الجوهرية التي سيشملها إعادة التنظيم.
  - الحل :تتضمن إعادة التصميمات الأساسية للتطبيق والتصورات وتضم:
    - التصميم التقني للعمليات الاساسية والتشغيلية والمساعدة
    - التصميم الاجتماعي للموارد البشرية التي ستشغل وظائف عمليات الهندسة
  - التحول:يتم تطبيق الخطط التي سبق تطويرها في مرحلة الحل ويتم وضع العملية في صورتها النهائية لتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع نموذج لهيكل كامل لعمليات اعادة هندسة المنظمة .
- منهج تشانج كيم 1996:يتكون منهج كيم لإعادة هندسة العمليات من خمس مراحل أساسية، ويمكن تجميع خطواتها وفقاً لما يلي :
  - التصور أو الرؤية: تحديد رؤى العمل وقائد المشروع وأهدافه وتقيم العمليات الحالية

- التحديد:تحديد وإيضاح العمليات الأساسية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة،وتحديد نطاق العمل في المشروع وتأسيس فرق العمل وإعداد خطة العمل وتقييم النتائج والآثار التي قد تترتب على المشروع.
- التحليل توثيق العمليات الحالية وتشخيص أسبابها وأعراضها،وتعريف المشكلة الأساسية للعمل ويتم تطويرمقاييس الأداء وتحديد أهداف الأداء التنظيمي.
- التصميم طرح البدائل الممكنة وتقييمهاوتصميم العمليات الجديدة،كما يقوم الفريق بتطويراستراتيجيات التغييروخططه وكذلك تصميم وهيكلة نظم المعلومات،وفي هذه المرحلة يقوم المختصون بتصميم نموذجاًأصلياً أساسياً للمشروع.
- التطبيق :تركيب نظم العمليات الجديدة وتنقيح أهداف الأداء وتهذيبها وانشاء إجراءات للضبط والمراجعة وإجراء الاختبارات اللازمة لنجاح المشروع.

تعددت المناهج المستخدمة في اعادة هندسة عمليات المنظمات وجميع تلك المناهج لاتختلف في الأساسيات من حيث الإعداد ودراسة الوضع الحالي للعمليات والتصميم الجديد للعمليات والتطبيق، بينما يقع الاختلاف في بعض الأمورالفرعية وأسلوب تداول المشاريع، وقد وصفت طريقة اعادة هندسة العمليات لهامروتشامبى كإعادة النظرالأساسية فى إعادة التصميم الجذرى لعمليات اداء المنظمة لكى يحقق تحسينات صارمة للاداء الحالي في التكلفة والخدمات والسرعة، ومن أشهرالمناهج التى شاع استخدمها فى اعادة هندسة عمليات المنظمة منهج دافنبورت حيث تم وصف هذه المنهجية فى خمس خطوات.

ويمكن تناول الخطوات الخمس بمنهج دفنبورت لاعادة هندسة عمليات المنظمة،فى البنود الاتية:

- الاولى:وضع تصور واضح للمنظمة لتطوير رؤية الاعمال وعملية اداء الاهداف حيث تقاد طريقة اعادة الهندسة من رؤية الاعمال التى تتضمّن أهداف العمليات المرتبطة بخفض التكلفة وخفض الوقت وتحسين جودة الإنتاج.
- الثانية :تحديد وتعريف العمليات الأساسية التى يجب اعادة تصميمها وتستخدم معظم المنظمات منهج التاثيرالمرتفع الذى يركزعلى العمليات الاكثراهمية أوالتى تتعارض بشدة مع رؤية الاعمال بغرض تحسينها وتستخدم ارقام أقل من المنظمات فى المنهج المستنفد الذى يمكنه من تحديد عملياته الخاصة بالاداء واعادة ترتيبها حسب اولويات هذه العمليات.

- الثالثة: التعرف على العمليات الحالية التي تمارسها المنظمة لفهم وقياس العمليات الموجودة وتفادى تكرارالاخطاء القديمة وتوفير قاعدة لعمل التحسينات المستقبلية وعمل المقارنة والمفاضلة بينهم واختيارانسبهاواكثرها توافقاً مع المنظمة.
- استخدام التفكيرالإبداعي لشحن الأذهان واستنباط الأفكار وإعدادعمليات جديدة وتحديد روافد تقنيات المعلومات والمعرفة ومايمكن ومايجب ان تؤثربه على اعادة هندسة العمليات والاداء
- تصميم النموذج الأصلي للعمليات الجديدة لبناء نموذج عملية جديدة الذى يعد التصميم الحقيقي ويجب تمثيله بنهاية عملية اعادة هندسة العمليات فى النموذج الاصلى التجريبى مع التكرارالمتعاقب،وذلك للاستعانة به ليوافق منهج اعادة هندسة العمليات وتسليم النتائج السريعة مع السماح لتداخل جمهورالمنظمة وعملائها لسد احتياجاتهم ومتطلباتهم.

▪ مراحل اعادة هندسة عمليات المنظمة وخطواتها:

يتسم كل عصر بمكانته ومقتضيات عناصرتقدمه،والقرن الحالى هو قرن التقنيات والابتكار الذى تقاربت فيه العلوم والمعارف وزاد تدخلاتها وتشابكهاالتى عن طريقها يتم اعادة بناء بعض الطرق القديمة بإتباع طرق جديدة تعني بإدخال تحسينات جوهرية على عناصر الأداء من التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وتسخيرالطاقات وتوجيهها بأسلوب علمي مخطط لإعادة هيكلة المنظمات وفقًا للمعاييرالحديثة غيرالنمطية،ويستدعى ذلك المنظمة بضرورة الأخذ بمداخل اعادة هندسة المنظمة لتقوم باستخدام طرق جديدة في التفكيروتبني مفاهيم مختلفة والتخلي عن الأساليب القديمة لسد احتياجات المستفيد والوفاء بمتطلباتهم.

وتحاول اعادة الهندسة إعادة تصميم العمليات التي تقود المنظمة لظهورمنتجات وخدمات جديدة وعدم الاكتفاء بالتطويرالجزئي في النواحي الوظيفية والهياكل التنظيمية والمهارات السلوكية، وتقوم المنظمة على التطوير الكلي الشامل لمدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية والخدمية التى تضاف إلى ما سبق للأخذ به في الاعتبارمع عناصرالابتكاروالتجديد وإتباع أسلوب مبتكريطرح حلول جزئية وعلاجات مؤقتة لجوانب التقصيروعمل تحسينات جذرية واسعة تقوم على أسلوب المنافسة المستمرة مع المنظمة،ويعد التخطيط لعملية اعادة هندسة عمليات المنظمة من أهم المراحل التى تعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تشخيص المنظمة لاعادة هندسة بنائها من خلال التخطيط لاعادة هندسة عملياتها واعمالها

وتنفيذ المخططات اللازمة لذلك ومتابعتها، وهناك العديد من المراحل التى تناولت تطبيق منهاج اعادة هندسة عمليات المنظمة.

ويمكن تحديد اهم المراحل اعادة هندسة عمليات المنظمة وخطواتها فى البنود التالية:

- مرحلة التشخيص وتحديد مجالات التطويرودراسة العملاء والجمهور: يجب التأكيد بأن إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها، ونتيجة المرحلة هي تحديد مجالات التغييروالتحسين والتطويرالتي تصبح أهدافها هى اهداف المنظمة التى تريد تحقيقها من إعادة هندسة عملياتها وذلك لتحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها وتحديد المجالات التى تتم من خلال دراسة الوضع الحالي للمنظمة وقياس درجة رضا العملاء وما يرتبط بها من جودة المنتج أوالخدمة وأسباب ذلك وطرق تحقيقه فى المنظمة،وتتمثل فى:
  - دراسة الوضع الحالي للمنظمة وتحليله.
  - التعرف على درجة رضا العملاء وجمهور المنظمة لاشباع حاجاتهم والوفاء بمتطلباتهم.
- مرحلة التخطيط إعداد خريطة العمليات الحالية:يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملاً حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أوبمعنى آخرتحديد الشكل الجديد للعمليات،وهى أشبه بدراسات الجدوى ويتم فيها رسم الخرائط التوضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة مع إعطاء مسمّيات محددة للعمليات كعملية الادارة وعملية التشغيل والتنفيذ والانتاج،وتتضمن:
  - تبدأ الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة.
  - وضع خرائط لكل العمليات ولوحات تدفق تفصيلية توضح سيركل عملية.
  - يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص العمليات حتى يتم اختيارالعمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف.
- تحديد التعديلات اللازمة للتحليل الداخلي: تعد أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة العمليات كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً لتحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة، وتبرز قيمة التدريب الفني والفكري

والسلوكي الذي يساهم في زيادة سرعة العمليات واختصارعدد الخطوات لعملية واحدة،وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:

- زيادة سرعة العمليات.
- اختصارعدد خطوات العملية الواحدة.
- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.
- إلغاء الخطوات المرتفعة فى التكاليف.
- رفع مستوى جودة العملية.
- تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

- الإقتداء بالنماذج الناجحة: يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أوفي منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أوفي منظمات عالمية، وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما تسفرهذه المعايرة عن طرق جديدة أخرى أي أن الإقتداء يساعد على التفكير الإبداعي وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية.

- إعادة تصميم العمليات: فالإدارة الناجحة تقوم بتحديد الأساليب الحديثة التي تقوم على التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والتفكيرالابتكاري عند القيام بوضع تصميم للعمليات الجديدة ومن الأفضل طرح أكثر من بديل لتحقيق الشروط التالية:

  - أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع.
  - أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانات المنظمة.
  - أن تؤدي إلى قفزة وتغيير هائل.
  - أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها.
  - أن تحقق رغبات ومتطابات العملاء والجمهورالمستفيد.

- التطبيق والمتابعة:يتم وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولابد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أوالصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف.

وتعتبرعمليات التطبيق والمتابعة من الخطوات النهاية للخطوة الأخيرة التى ينطلق منها

عملية التنفيذ الواقعى لنموذج اعادة هندسة عمليات المنظمة وتطبيق العمليات الجديدة وقياس مؤشرات النجاح وتقويمها،وتتم المفاضلة بين عدد من النماذج المتاحة لاختيارأفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها حتى يتم الوصول إلى أفضل تصميم نموذجى للعملية.

- عوامل نجاح وفشل عملية اعادة هندسة عمليات المنظمة :

تعتبراعادة هندسة العمليات بمثابة تغيير كبير في حياة المنظمة،ولهادورمهم لنجاح أوفشل المنظمة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية لاسواق منتجاتها وخدماتها،والمنظمة التى تتأخرفي هذا العصر ليس فقط من تفشل ولكن من لا تتقدم، ولذلك فعلى المنظمات الخروج من الطورالحالى للهياكل الثابتة إلى التعامل مع المستقبل والهياكل المرنة التى تناسب متطلبات السوق الدائمة المتغيرة وعند تطبيق إعادة هندسة العمليات فإن هذا الأمر يتطلب متابعة سيرها باستخدام عدد من الأساليب الفنية المفيدة حتى يتحقق النجاح المطلوب لها

ويمكن تحديد عوامل نجاح عملية اعادة هندسة عمليات المنظمة على النحوالتالى:

- قناعة الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء فعملية،وتبدأ إعادة البناء بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغييروترجمته في صورة خطط وبرامج يمكن ان يتم تنفيذها.
- العميل محورالاهتمام وعنصراً أساسي في عملية البناء فلابد من دراسة احتياجات ورغبات جمهورها المستفيد ومحاولة للوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون
- لكي يكون التخطيط ناجحاً لا بد من تحديد دقيق للعملية التي سيتم اعادة هندستها هندرتها بالإضافة إلى تحديد رؤيتها المستقبلية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة.
- نشرمفهوم اعادة الهندسة والتوعية بأهميتها للموظفين والإدارات التي تشملها عملية البناء.
- حسن اختياروتكوين فرق العمل وتزويدهم بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيرالمطلوب واقتناع أعضاء الفرق بجدوى العمل الذي يقومون به.
- توافرنظام معلومات جيد لترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بإعادة البناء.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية المتخصصة وبيوت الخبرة في المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المنظمة.
- التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة ويجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء

العمليات للاجتهاد الشخصي أوالتجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغييروعدم التراجع أثناء المتابعة والتنفيذ لمشاريع تطبيق اعادة هندسة عمليات المنظمة.

ويرى خبراء الإدارة المهتمين بإعادة البناء بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات التنبه لها وتفادي الوقوع فيها إذا حدثت حتى يتم علاجها فوراً وذلك لأن هذه الأخطاء وقليل منها قد يكون خطراً يؤدي بالتأكيد لفشل عمليات إعادة الهندسة وشل فعاليتها.

ويمكن تحديد اهم عوامل فشل عملية اعادة هندسة عمليات المنظمة فيما يلي:

- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع اعادة هندسة العمليات شيوعاً في كثيرمن المنظمات التى تحتاج الى اعادة هندسة علمياتها.
- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتهاعلى أفكارالقائمين بإعادة هندسة عمليات المنظمة
- تجاهل قيم واتجاهات الأفراد وتحتاج إعادة الهندسةلإعادة بناء المفاهيم واتجاهات العاملين.
- ضعف اختيارالعملية التي سيتم اعادة بنائها بالشروط والأسس التي وضعت لها مثل الأكثر تأثيراً والأكثركلفة والأعقد إجراءاًوالذى تم اختيارها بطرق عشوائية مما أدى لفشل لذريع.
- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها داخل كيان المنظمة.
- القبول بنتائج طفيفة وتحسينات خفيفة وتخصيص موارد غيركافية كالمال والوقت والأفراد
- اعتبارالبعض بان هذه المشاريع فرصة للتخلص من الموظفين المسببين للمشكلات وتقوم بترشيحهم لعضوية الفريق أوعدم القيام بإشراك ذوي الخبرة خوفاً من تعضل الأعمال.
- استغراق الكثيرمن الوقت وضياع كثيرمن الجهد لدراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي لعدم مقدرة على استنباط الأفكارالمبدعة في التصميم فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثرفي العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.

وتتطلب اعادة الهندسة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغيرمنطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أولأن البنية التحتية للمنظمة ومجتمعها لا تساعد على تبني تلك الأفكار بالاضافة الى غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة الفريق.

- مبادىء إعادة هندسة عمليات المنظة:

يوجد مجموعة من المبادىء التى تحكم اعادة هندسة عمليات المنظمة بشكل عام من أهمها القيادة المبدعة والقيم وذلك من اجل تحمل المسؤولية والتوافق مع الجديد لضمان تحيقيق الاهداف والغايات المنشودة،ومن شروطها تركيز المديرعلى الجهود وتجنب الأخطاء البسيطة والعمل على إكتشاف الطريقة التى يمكن ان نؤدي بها عملنا،وعند اتخاذ القرار بعمل إعادة البناء بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها فى الاعتبارمنها ما يخص إعادة هندسة عمليات الاعمال بالتحديد ويعتبرمن أدبياتها، ومنها ما هو تقليدى مأخوذ من مناهج إدارية متوعة.

ويمكن تحديد اهم مبادئ اعادة هندسة عمليات المنظمة فى الاتى:

- إعادة بناء العمليات بتجميع الأعمال المتشابهة وجمع خطوات العمليات ومراحلها كلما امكن والبدء بالعمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة.
- إلغاء العمليات التي لا تضيف قيمة وحذف الانشطة المتكررة والربط والتكامل بين مخرجات الأنشطة المتوازية المرتبطة مع بعضها البعض بشكل مستمر.
- تحديد نتائج الأعمال بالمخرجات والأهداف وتصميم العمليات بشكل متزامن غير متتابع لإنجازالاعمال في مكانها وعدم الانتقال من مكان لآخر.
- توفيرالإتصالات المباشرة وتمكين العاملين من سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدون.
- تفويض اتخاذ القرار للعاملين في موقع العمل واستخدام تقنيات المعلومات في عملية القرار.
- ايجاد اكثرمن بديل للعملية الواحدة وتقليل الفجوة بين التوقعات وما يتم تقديمه لمجتمع المنظمة وإعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية وتجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
- التركيزعلى العمليات وليس الإدارات وعلى الأنشطة وليس الوظائف وعلى الموظف متتعدد المهارات وتنظيم فرق العمل على أساس النتائج وليس المهامات
- دمج تقنيات المعلومات وتطبيقهاعلى العمليات وليس مجرد إدخال الحاسوب للعمل

ودمـج عمليـة معالجـة المعلومـات في الأعـمال لخفـض عـدد نقـاط الاتصـال الـداخلى والخارجي للعملية.

- اشراك جمهوروعملاء المنظمة فى اداء العمليات وإعادة التفكيرفى الحدود بيـنهم، وتنفيـذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خـلال تـدفقها الطبيعـي وتنفيـذ العمليـة مـن قبـل الأقرب لها من العاملية المستخدمين لمخرجات عملية معينة اومدخلات لعملية أخرى.
- معالجة الموارد المنتشرة جغرافياً كما لوكانت مركزية لتسهيل المعالجـة المتوازيـة للعمـل من قبل وحدات تنظيمية منفصلة أومن قبل الأفراد العاملين في مواقع العمل التى تؤدي نفس الوظيفة وفي نفس الوقت تحسين السيطرة الشاملة للمنظمة.
- إقامـة قنـوات التغذيـة العكسـية بالمعلومـات وايجـاد قاعـدة مشـتركة مـن المعلومـات والمعرفة.
- دمج عدد من بعض الوظائف في وظيفة واحدة من خلال النظرإلى المهام ولـيس النتـائج وتجزئة مدخلات العملية وانشاء تدفق موازى للعملية الأصلية.
- إعادة التفكيرفى فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزيـة والجمـع بيـنهما وإعـادة تحديـد حدود الرقابة وخفض مستويات الرقابة والمراجعة.
- إعادة النظربكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتـى وصـول الخدمـة وتزويـد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.

- مداخل اعادة هندسة المنظمة كأداة الإدارة الإلكترونية:

تعد الادارة الالكترونية احد مفاهيم مداخل الفكرالإدارى الجديـد التـى تركـزعلى الكيفيـة التي تساعد المنظمة فى انتقالها إلى استخدام أساليب إدارية تتعامل مـع البيئـة الجديـدة المتغـيرة باسـتخدام تقنيـة المعلومـات والاتصـالات في العمـل الإداري التـى تعطـي القـدرة عـلى مراجعـة التغييرات المقترحة واستخدام مداخل لاعادة هندسة عمليات المنظمة من جميع الجوانب لتلبيتـه احتياجـات العمـل بأسـلوب واضـح وموحـد وفقـاً لمتطلبـات العمـل والخـبرات الناتجـة عـن التطبيق،وتختلف مناهج التغييرالجذرى لإعادة البناء وتختلف من منظمة الى اخرى، لذا لابد مـن تحديد ما يستلزم له لإعادة بناء عمليات المنظمة بما يتناسـب مـع متطلبـات تغييراسـاليب عمـل المنظمة

وتقوم مداخل إعادة هندسة عمليات المنظمة باتباع منهج شـامل لبنـاء الـنظم والنظـر في

العوامل القابلة للقياس الكمي والنوعي لتحسين الأداء،ونظرا لتزايد حدة المنافسة بين المنظمات المحلية والعالمية ومدى تأثيرها على البيئة تضطرالمنظمة لاعادة بناء عملياتها وهيكلة نفسها للتحول من التنظيم البيروقراطي الى التنظيم المرن، وفى ظل وجود ادارة التغيير واستخدام مداخل اعادة هندسة عمليات المنظمات وتطبيق برامج الحقيبة الادارة الجديدة التى تصبح أكثر تكاملا مع منهج إعادة هندسة العمليات في جميع أنحاء المنظمة يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في التدابيرالحاسمة المعاصرة للأداء والتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ويعتبر التوسع التقني والتحديث مطلباً لإستمرار وجود المنظمة، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للتأكيد على إرضاء جمهور المنظمة وعملائها من خلال تحديد نطاق واسع من الخدمات ذات الجودة العالية، لذا لا يجب الإعتماد على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع عمليات التقنية فقط بل يجب إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع الخدمات والمنتجات وإدارة التغييروالجودة بحيث تشمل كافة النواحي في المنظمة، كما يجب إعادة التفكيرفي طرق أداء العمل بالمنظمة لعمل التعديلات المناسبة بأساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بما يتناسب مع أهداف المنظمة الجديدة.

وتعد عملية إعادة البناء وسيلة تتجاهل جميع افتراضات تقاليد الأعمال القديمة وتضع تنظيم جديد لأعمال المنظمة تركزعلى احداث قفزة كبيرة إلى الأمام في الأداء لتحقيق النجاح الذى يتم بموجبها تقاعد النظم القديمة وإنشاء إصدار جديد للمنظمة وتعتبرإعادة البناء فرصة لوضع قواعد جديدة لأعمال المنظمة في المستقبل بدلا من الاجبارعلى العمل وفق قواعد مفروضة عليها من قبل شخص آخراومنظمات خارجية، ويدعم ذلك كل محاولات الاستيلاء والحفاظ على ميزة تنافسية صحيحة من خلال التركيزعلى العمليات الاساسية والفرعية التى تهتم بحانبين اساسين تدور حولها عمليات المنظمة.

- عمليات ذات علاقة بالمنتجات والخدمات والعملاء والجمهورمعا
- عمليات إدارية متعلقة بتخطيط موارد المنظمة وتنظيم وتنسيقها

ويمكن تحديد معاييرمداخل اعادة هندسة عمليات المنظمة كاداة للادارة الالكترونية فيما يلى:

- إعادة الهيكلة لتطويرالعلاقات التنظيمية:تشمل مراجعة شاملة لكافة عناصرالمنظمة وإعادة تصميمها وفق الأسس والتوجهات المتناسبة مع متطلبات الإدارة الالكترونية، وتتضمن:

- مراجعة وإعادة صياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
- تأكيد التوجه التسويقي والإدارة بالسوق اوالخدمات.
- التوجه نحواللامركزية وتفعيل تقنيات المعلومات والاتصالات، وتمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة واستثمارطاقاتهم الفكرية.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية للتخلص من تعدد المستويات وطول مراحل الانتظار وبطء الاتصالات وتأخير وتعقد اتخاذ القرارات.
- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، لتحقيق مزيد من الجودة والكفاءة والإنتاجية.
- مراجعة هيكل التقنيات المستخدمة وإعادة تصميمها بما يتفق مع توجهات التميز.
- مراجعة وإعادة تصميم الهيكل البشري بهدف تعظيم فرص استثمارمعارفه ومهاراته.
- مراجعة وإعادة تصميم الهيكل المالي لتحقيق مزيد من القيمة المضافة وضبط الموارد.
- مراجعة وإعادة تصميم النظم والعمليات الإدارية لدعم المرونة واللامركزية وسرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية لمجتمع المنظمة واسواقها.

- اجراءات للتحول نحو التنظيم الإلكتروني واحداث التغيرات المطلوبة من خلال تصميم اجراءات جديدة للاعمال واعطاء إمكانية لتحقيق المنافسة، وتحسين الأعمال لتخفيض المجموع الكلي للتكلفة دون التأثيرعلى جودة المخرجات، وهى طريقة مناسبة لتفعيل تقنية المعلومات لمساندة تحسين إجراءات الأعمال، ويمكن تقسمها الى الاتى:

- إجراءات متعلقة بالعمليات الرئيسة للمنظمة وخاصة إعادة بناء الاعمال الإدارية
- إجراءات مساندة للعمل ووإعادة بناء توزيع المهام والصلاحيات.
- إجراءات ادارية متعلقة بتنظيم الموارد والتحكم بها واعادة بناء الأنشطة والممارسات والإستراتيجيات التي ستقوم بها المنظمة.
- اعادة بناء مشاريع الأنظمة الفرعية واللوائح والسياسات إعادة هيكلة التركيب التنظيمي
- إعادة هندسة نظم المعلومات واعداد مصادرمتعددة لتبادل المعلومات الكترونياً
- اعادة بناء ميكنة الملفات لتقديم الخدمة إلكترونيا ونشر لوائح وإجراءات تقديم الخدمات.

● اعادة هندسة الموارد البشرية الكترونياً وإعادة بناء مواصفات متطلبات التوظيف.

واغلب المنظمات ورثت نظامها الإداري من النظم القديمة التى بنت عليها منذ نشأتها وبالتالى يتم تنفيذ الاجراءات الادارية بشكل تقليدى لا يناسب ثقافة العصرومستجداته واصبحت نظم العمل فى المنظمات التقليدية تواجه العديد من الهدر والفاقد فى جميع مجالات المنظمة الامرالذى نتج عنه ممارسات روتينية وتقليدية للأعمال والمسؤوليات دون مراجعة أوإعادة تفكير فيما تقوم به المنظمة وهوما تسعى الى تحقيقه عملية اعادة هندسة العمليات.

ويمكن تحديد انواع المنظمات التى تحتاج الى اعادة هندسة عمليات على النحو التالى:

- المنظمات ذات الوضع السيئ، : تعاني من مشاكل كبيرة وتتسم بالأداء المتدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أوالمنتجات التي تقدمها، وعدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.
- المنظمات التي هي في طريقها للتعرض للمشاكل: تلك التي لم تتدهوربعد ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهوركتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين والارتفاع في تكاليف التشغيل والإنتاج،والانخفاض التدريجي في الأرباح والاسعار والأسهم، وهذه المنظمات تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة، وتحتاج حتماً الى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها.
- المنظمات المتميزة ذات التفوق: تلك المنظمات التي لا تعاني إطلاقاً من ايّة مشاكل ظاهرة وتوجد دلائل تشيربأنها قوية وتسيطرعلى السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في اسواقها، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أوتدني جودة منتجاتها اوخدماتها التي تقدمها، وهذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة والميزة التنافسية

ثالثا: وظائف الاعمال الالكترونية للمنظمة

تعتبر المنظمة وحدة ذات شخصية معنوية اواعتبارية مستقلة تسعى لتحقيق هدف أومجموعة من الأهداف السياسية والاقتصادية والإجتماعية والامنية والدفاعية،ومنظمات الأعمال بصفة عامة سواء كانت تجارية أوصناعية أواستثمارية اوتعليمية اوخدمية تساهم في تحقيق الأهداف القومية من خلال انشاء الوظائف التى تدعم زيادة الدخل وإشباع حاجة المجتمع من السلع والخدمات، وكما ذكرمن قبل ان المنظمة التقليدية تتضمن أربع اوثلاث طبقات اومستويات وظيفية تبدا من القمة بالإدارة الاستراتيجية العليا التي تقدم التوجيه الشامل للمنظمة، والمستوي الثاني الإدارة التكتيكية التي تطورالخطط والاستراتيجيات المحددة من قبل الإدارة العليا، والمستوي الثالث الإدارة التشغيلية التي تديروتوجه العمليات اليومية لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات، ويتضمن المستوي الرابع والأخير العمالة غير الإدارية التي تنجز في الواقع الأنشطة والمهام اليومية المختلفة التى تتلقى وتسجل التصرفات وتعمل على معالجة الأوامراو إنتاج السلع أو الخدمات.

وتقوم المنظمة بالعديد من الوظائف لتحقيق أهدافها لذا فهى بحاجة إلى وظائف أخرى غيروظائف العلمية الإدارية التي يطلق عليها وظائف المنظمة أو المنشأة تمييزا لها عن الوظائف الإدارية، وعادة ما تنقسم المنظمات إلى مجموعة من الإدارات حسب هذه الوظائف التى تختص بوظيفة محددة، ويمكن أن تتفرع إلى وظائف أخرى مساعدة حسب طبيعة عمليات المنظمة، ولا يعني هذا وجود انفصال بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة، بل بالعكس نجد أن هناك ارتباطا طبيعيا بينهما، فعند القيام بوظائف المنظمة فتقوم الادارة العليا مع الادارة المختصة بتبادل معاملاتها اعداد وتنفيذ وظائف المنظمة من خلال وظائف الادارة التى تساعد المنظمة على تنفيذ أعمالها من خلال مجموعة من الأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها، وتعبرعنها بمجموعة من الوظائف الرئيسية هى التى تتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المنظمة وخاصة الإدارات المختصة بالوظيفة التى تمارسها الادارة المنوطة بتنفيذها.

وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث مجالات اعمالها واهدافها وكل منظمة تتضمن ابعادها الخاصة بها ويظهر ذلك على أبعاد المنظمة الالكترونية او الرقمية التى ترتبط بالعمق

من حيث الهيكل المقسم وفقا لمنتجاتها أوخدماتها بدلا من الوظائف العامة حيث تخدم عملائها وسوف تبقي إذا قدمت خدمة ممتازة ومميزة لعملائها الحاليين والمتوقعين، وتحدث الخدمة الممتازة والمتقنة عندما يحتاج إليها القيمة الحظية وتعود عليه من أي مكان يطلبها في أي وقت، وبالطريقة التي يريدها في الشكل والهيئة المعينة، وتقدم في النمط الذي يلبي ويؤمن حقوق المستفيدون ويعطيه الضمان الكافي الممثل في الإمداد الجيد.

- اهداف وظائف المنظمة الالكترونية:

تحتاج المنظمة الالكترونية الى وظائف وعمليات ومهمات مختلفة تقوم بها من حيث المعلومات المختلفة فى الأبعاد والأنواع والتوجهات وهى اما معلومات متدفقة إلي أسفل وتشتمل علي الأهداف والاستراتيجيات والتوجيهات التي تنشأ في أحد مستويات الإدارة العليا للمنظمة وتمرمنهاإلي المستويات الإدارية الأدنى، كما ان المعلومات تتدفق أيضا بطريقة أفقية بين الوحدات الإدارية أوبين فرق ومجموعات العمل التي تعمل في نطاق المنظمة، وتسهم تقنيات نظم شبكات المعلومات الحديثة في تعظيم معالجة وبث وإمداد المنظمة بالمعلومات الراسية والأفقية والإفادة منها، وقد فرضت تطورات تقنيات المعلومات والاتصالات تغيرات كبيرة وهائلة فى المفاهيم والمبادئ والوظائف واساليب وممارسة الاعمال حيث يتم ممارسة وظائف المنظمة بشكل جديد يختلف عما كان يتبع فى المنظمات التقليدية

ويمكن تحديد اهم اهداف اعمال المنظمة الالكترونية فيما يلى :

- التعرف على حاجات العملاء والجمهورالمستفيد بهدف إشباع رغبتهم والوفاء بحاجاتهم اما بتوفير إنتاج السلع أوتقديم الخدمات المطلوبة التي تقابل احتياجاتهم.
- تخطيط وظائف المنظمة وتحديد سياسة العمل المتبعة وتنظيم العمل وتوزيعه بين الأفراد وارشاد العاملين وتحفيزهم لتأدية أعمالهم والرقابة عليها للتأكد من أن ما تم طبقا لما هو مخطط،وفي حالة وجود انحرافات يتم عمل إجراء التصحيح اللازم.
- التكامل بين اهدافها العامة والفرعية ودمجها معاً بما يحقق الغرض الاساسى للمنظمة والتركيز على كافة العناصر التى تؤثر عليها وعدم التركيزعلى جانب دون الاخر.

تختلف المنظمات في التقنية التي تستخدمها وتختلف المنظمات في الوظائف التي تؤديها فبعض المنظمات قد تؤدي بشكل رئيسي وظائف وأعمال روتينية، بينما تؤدي منظمات

أخرى مثل المنظمات الاستشارية أعمال ووظائف مبدعة غيرروتينية، وقد حاولت العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة إلى تحقيق توازن بين الحاجة إلى عامل التخصص والحاجة للعمال الذين لديهم مهارات متنوعة تنطوي على الحكم الذاتي والمصممة على أساس مبادئ مثل الإثراء الوظيفي والعمل الجماعي،ويعد التطوير فى وظائف المنظمة من أحد قواعد الفكرالإبداعي التي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظرإلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجيرالطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية كالخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجازالعمل والدقة لتحقيق طفرات كبيرة في الأداء

- انواع وظائف اعمال المنظمة الالكترونية

تعمل المنظمات على تنفيذ مجموعة من الاعمال والمهمات والأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها وتعبرعنها بمجموعة من الوظائف الاساسية وتتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المنظمة إدارة مختصة بها، حيث تمارس بها وظائف عملية الإدارة باعتباركل وظيفة لها إدارة تقوم بتنفيذها، وقد تحتاج المنظمة بانوعها الربحية وغير الربحية عند اقامة برامج او مشاريع خاصة بها لتستكمل باقى الأهداف التي من أجلها أنشئ المشروع وحتى تحقق أهدافها فهى بحاجة إلى وظائف أخرى غير الوظائف الإدارية التي تقوم بها كل منظمة ايضا لتحقيق هدفها ويطلق عليها وظائف المنظمة تمييزا لها عن الوظائف الإدارية، ولايعني هذا وجود انفصال بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة بل بالعكس نجد هناك ارتباطا طبيعيا بينهما فعند القيام بأعباء وظيفة الإنتاج أوالتسويق وغيرها فلابد للادارة المسئولة أن تقوم بجميع الوظائف الإدارية.

وتحتاج المنظمة بين الحين والأخر إلي إعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف والأعمال التي تنجزها وإعادة النظر هذه تقع تحت نشاط يسمى بتحليل الأعمال وتصميمها أو إعادة تصميمها ويمكن تحديد الهدف من هذا النشاط في جعل الأعمال أكثر جاذبية للأفراد الذين ينجزونها، حيث يتمثل الهدف في زيادة دافعية العاملين وجعلهم أكثر دافعية وإنتاجية ورضا والتزام وولاء في أعمالهم،اعتماداً فان تحليل وتصميم العمل يهدف في النهاية لتحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف وبالتالي يحقق المواءمة مابين الفرد والوظيفة

والوظيفة والمنظمة والفرد والمنظمة لهذا الغرض قد تحتاج المنظمة لتغيير محتوى العمل أو تغيير مكان إنجاز العمل أووقت إنجازه وفي جميع الأحوال فان عملية التغيير تنصب علي الوظيفة التي تمثل خلية الأداء الرئيسية في المنظمة والقاعدة التي يبني عليها وظائفه.

ويوجد الكثير من الطرق والمداخل والأساليب والوسائل الإدارية الهامة التي تأخذ بها الإدارات والاقسام بالمنظمات، حيث تأخذ بأسلوب تحليل الأعمال والوظائف وتجعله من المهام الاساسية، وأسلوب التحليل الشامل والدقيق للوظائف والأعمال يوفر لإدارة المنظمة البياناتِ والمعلوماتِ الهامة والدقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف والأعمال، ومدى الحاجة لتطوير وتحسين وظائفها وأعمالها القائمة أوإنشاء وظائف جديدة تتطلبها المنظمة أو إلغاء وظائف قائمة لم تعد تواكب متطلبات العصر ولم تعد كافية للمنظمة، بحيث تؤهلها لتحمل تبعات وتحديات المنافسة الشديدة، وهذا كله من شأنه مساعدة الإدارة في إدارة نظم اداراتها وافسامها بطريقة ناجحة تلزم المنظمة على الوفاء بالتزاماتها.

ويعد التحول الظاهرى في الأعمال والاعتماد المتنامي علي التقنية الرقمية نتيجة للاستخدام المكثف لنظم وتقنيات المعلومات وبزوغ شبكة الإنترنت وشبكة الويب المرتبطة بها كوسائل متقدمة ساهمت إلي حد كبير في بزوغ منظمة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتعلم عن بعد، المدرسة الإلكترونية، الجامعة الافتراضية، المكتبة الرقمية.وغيرها من هذه التطورات الحديثة التي أضحت تشكل معالم البيئة والمجتمع الرقمي الحديث،حيث تهدف الأعمال الإلكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف من ضمنها زيادة كفاءة وفعالية عمليات التسويق والإنتاج والموارد البشرية المكاتب الالكترونية،وذلك من اجل تخفيض التكاليف وتحقيق اتصال أفضل وأسرع مع العملاء وجمهور المنظمة، وتقليل الوقت اللازم لانجاز العمليات المختلفة وتمكين ادارة المنظمة من تحقيق الدعم والمساندة المباشرة.

ويمكن تناول بعض من اهم انواع وظائف المنظمة الالكترونية على النحوالتالى:

- التسويق الالكتروني

يعتبرالتسويق من الوظائف التنفيذية فى المنظمة لما لها من دورحيوي فبدونها لا يمكن التعرف على رغبات وحاجات السوق وتعمل على توصيل المنتجات للمنتفعين التى تركز على زيادة كفاءة الانتاج وإقناع المستفيدين بالمنتج كما انه يسعي لتسهيل تبادل وإنسياب الخدمات والمنتجات من المنظمة إلي العملاء من خلال إستخدام أدوات وأساليب معينة تحقق المنافع المطلوبة لأطراف العملية التسويقية وتتم هذه العمليات في ظل بيئة شديدة التغير،ولا يركز التسويق الإلكتروني فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك بل يركز

أيضا على إدارة العلاقات بين المنظمة والمستهلك من جانب، وعناصرالبيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر، وبالتالي فوظيفة التسويق الإلكتروني، هي تحقيق التنسيق والتكامل مع بقية وظائف المنظمة المختلفة، كالإنتاج والتخزين والمالية، والبحث والتطوير وغيرها.

ماهية التسويق الالكترونى وعناصره :

يقصد بمصطلح التسويق الإلكتروني e- Marketing إدارة التفاعل مع العملاء عبر شبكات الإنترنت والانترانت والاكسترانت لتحقيق المنافع المشتركة، بغض النظر عن نوع الأعمال الإلكترونية، فقد يستخدم لتسويق خدمات كالتعليم الإلكتروني أوتسويق خدمات الحكومة الإلكترونية، ويعمل التسويق الالكترونى فى ظل الاقتصاد الرقمي الذى يتكون من ثلاث أقسام رئيسية هي، بنية التقنية التحتية الداعمة للمنظمة، والعمليات والأنشطة ألالكترونيه كعمليات إدارة سلسلة الإنتاج والتوريد وتخطيط الموارد وادارة علاقات العملاء، والمكون الثالث هو تعاملات التجارة الالكترونية ومعاملات النقود الالكترونية

ويمكن تحديد ماهية وظيفة التسويق الالكترونى على النحو التالى:

- ممارسة جميع الاعمال والانشطة التى تقوم بها الادارة المعنية بها بهدف توفير المنتجات والخدمات بالكمية المناسبة فى المكان المناسب فى اى وقت بايسر الطرق واقلها تكلفة عن طريق استخدام مناصات العرض الالكترونية وشبكات الاتصالات المتقدمة
- ممارسة الادارة المعنية بالتسويق كل اوجه الانشطة المتعلقة بانسياب المنتجات والخدمات من اماكن انتاجها وطرحها اوتوفيرها لحين وصولها للمستفيد والمستخدم النهائى
- عملية تتضمن الاستخدام والتطويرالفعال وفق رؤية واضحة ومقدرة جوهرية للموارد التسويقية الرقمية والخبرات والمعارف الافراد وقواعد البيانات والعلاقات والادوات المتاحة على الانترنيت من اجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق الاعمال الالكتروني
- الاستخدام الامثل للتقنيات الرقمية كتقنيات المعلومات والاتصالات لتفعيل التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية والعمليات والانشطة الموجهة لتحديد حاجات الاسواق المستهدفة وتقديم السلع والخدمات الى العملاء واصحاب المصالح

- عملية استخدام شبكة الانترنت تطبيقات التقنيات الرقمية ذات الصلة لتحقيق الاهداف التسويقية للمنظمة وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث.
- عملية تخطيط وتنفيذ الفعاليات التسويقية المتعلقة بالمنتجات والخدمات والتسعير والترويج والاعلان والتوزيع من اجل الوفاء باحتياجات العملاء ومتطلبات الجمهور المستفيد من خلال القنوات الالكترونية الموجودة على منصات ومواقع المنظمة على شبكات الانترنت
- التسويق باستخدام الانترنت والبريد الالكتروني وشبكة الويب واسلوب لتطبيق قواعد وفنون التسويق عن طريق استخدام وسيلة إعلام الكترونية التي تتمثل عادة بالشبكات

ولا يختلف مفهوم التسويق الإلكتروني عن المفاهيم الاخري للتسويق التقليدى إلا فيما يتعلق بوسيلة الإتصال حيث يقوم التسويق الإلكتروني بشكل أساسي علي شبكة الإنترنت كوسيلة إتصال سريعة وسهلة وأقل تكلفة في ممارسة كافة الأنشطة التسويقية كالإعلان والتوزيع وتصميم عرض المنتجات والخدمات الجديدة وتحديد قيمة التسعيروغيرها، كما أنها تحمل أكثر من مسمى منها التسويق عبر الانترنت اوالتسويق على الخط المباشرOnline Marketing، حيث يمكن للمسوقين عبر الانترنت ان يقوموا بنشر المعلومات عن منتجاتهم ومنظماتهم وخدماتهم بسهولة وحرية اكبر مقارنة بالتسويق التقليدي لذا اصبحت المنافسة في عصر الانترنت اقوى واشد بشكل لا يمكن تصديقه، لذا يمكن أن يعتبر التسويق الإلكتروني هو تقنية التغيير فى المنظمات الحديثة

ويمكن تحديد اهم عناصر وظيفة التسويق الالكترونى فى الاتى:

- تحقيق المنفعة وتلبية حاجات المنتفعين من جمهور المنظمة بتقديم المنتجات والخدمات.
- القدرة على عرض محتويات وخدمات في صورة فعالة على الموقع الإلكترونى.
- البناء البسيط والابتكاري لموقع عرض المنتجات والخدمات الإلكتروني.
- تحقيق التكامل مع جميع أنشطة الأعمال والعمليات الإلكترونية للمنظمة.
- التعرف على الفرص التسويقية واستهداف المنتفعين المناسبين.
- تسهيل عمليات التبادل للتفوق على المنافسين في البيئة المتغيرة.

اهداف التسويق الالكترونى وانواعه وابعاده:

يحصل التسويق الالكترونى على موارد معلوماته من خلال نظام المعلومات التسويقية للأعمال الإلكترونية الذى يعد من أهم مراحل بناء نظام تسويقي ناجح، ويقصد به الطرق والوسائل التي يمكن بواسطتها القيام بمهام جمع البيانات الخاصة بالعملاء والجمهور الحالي والمحتمل وجميع أطراف المعاملات، ويتم تصنيف تلك البيانات وتحليلها وتوزيعها على مصادر صناعة اتخاذ القرارات المختلفة باستخدام الأدوات والوسائل الإلكترونية وغيرها في سبيل تحقيق ذلك، ويسهل ذلك دراسة وتتبع العميل ومعرفة سلوكه والكشف عن ميوله ورغباته بأبسط الطرق كماأنه مصدرغزير لا ينضب من المعلومات التى تحتاجها المنظمة بما يتوافق مع متطلباتها.

ويمكن تحديد اهم اهداف التسويق الالكترونى فيما يلى:

- زيادة الحصة السوقية الكبيرة وإمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية
- تحقيق رقم معين من الأرباح وتخفيض التكاليف واستخدام التسعير المرن.
- تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء وتقديم السلع والخدمات وفقاً لحاجاتهم.
- تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء باعتبارهم شريكاً استراتيجياً في منشآت الأعمال
- التنبؤ برغبات وحاجات المجتمع واشباعها والحصول على معلومات مرتدة للتطوير.
- استخدام أساليب ترويج تفاعلية مع العملاء من خلال الاعلان الإلكتروني عبر الإنترنت
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعزيزها واستحداث قنوات جديدة للتوزيع وموقع استراتيجي

ويمكن ان تحديد العملاء من خلال المعلومات التي يحتاجونها والعروض التي تستجيب لحاجاتهم ورغباتهم والأسعارالتي تلائمهم ويطلق عليها التسويق المعكوس،بالاضافة الى انها التى أصبحت تحتل مكانة أعلى في عصر الإنترنت حيث يعمل العملاء من خلال المواقع الإلكترونية ويبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبأسعارمناسبة وخدمات أسرع وأفضل،فلم تعد عملية المبادلات التسويقية تدورحول عملية التبادل المنفرد، وأصبح المسوقون في عصر الإنترنت يعملون باتجاه إشباع الحاجات والرغبات من خلال تقديم حزم سلعية وخدمية متنوعة ذات قيمة مضافة يدركها ويقدرها العملاء.

ويمكن تحديد اهم ابعاد وظيفة التسويق الالكترونى على النحو التالى:

- انشطة وعمليات تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات عملائها
- ترجمة تطلعات العملاء لسلع وخدمات بأسعارمناسبة تلبي رغباتهم بما يحقق عائداً مناسباً.
- نشاط الأفراد والمنظمات الذى يشمل السلع والخدمات والأفكاربين من تتوفر معهم السلع والخدمات والأفكاروبين الراغبين فيها
- استخدام معايير محددة لتقييم أداء الأنشطة التسويقية لتسهل عملية تبادل السلع والخدمات من خلال عمليات الانتاج والتوزيع والترويج والتسعير في بيئة ديناميكية.

وتنصب اغلب مضامين وابعاد التسويق الالكتروني على استخدام شبكات الاتصالات بأنواعها لتحقيق رضا العملاء وجمهورها المستفيد، كما ينصب هذا الاستخدام على عناصر المزيج التسويقي وعلى الوظائف التسويقية الأخرى كالإنتاجية وإعادة هندسة التسويق والفاعلية التسويقية وغيرها حيث يطبق التسويق الاكترونى على المنظمات التى تسعى الى الربح كالمنظمات التجارية والصناعية، وايضا على المنظمات التى تسعى لتقديم الخدمات الغيرربحية كالمنظمات الخيرية والحكومية والتعليمية وايضاً المنظمات التى تجمع بين الربحية والخدمية كالتعليم والثقافة والصحة والسكان.

ويمكن تحديد اهم انواع التسويق الالكترونى على النحو التالى:

- التسويق الخارجي: ترتبط بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي كالمنتج والسعر والتوزيع والترويج.
- التسويق الداخلي: يتضمن العاملين داخل المنظمة حيث أنه يجب علي المنظمة أن تتبع سياسات فعالة لتدريب وتحفيزالعاملين لديها للإتصال الجيد بالعملاء ودعم العاملين للعمل كفريق يسعي لإرضاء حاجات ورغبات العملاء.
- التسويق التفاعلي: يحتوى على فكرة أن جودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء تعتمد بشكل أساسي ومكثف علي جودة التفاعل والعلاقة بين البائع والمشتري.
- التسويق التفرعي : يعتبرالتسويق التفرعي قسما مهما من أقسام التسويق الالكتروني وهو تشغيل مواقع الكترونية أخرى في سبيل خدمة موقعك وتسويق منتجك أو فكرتك

- التسويق الفيروسي: ويشكل اعلان عن شيء يجب تجنبه ولكنه في الواقع من أساسيات التسويق الالكتروني حيث تبني به رسالة يمكن العمل علي تضخيمها والتركيزعليها بحيث تكون مدار حديث المجتمع

خصائص التسويق الالكترونى :

ترتبط وظيفية التسويق الالكترونى بادارة التسويق للمنظمة الالكترونية التى تعد احد فروع جهازادارة المنظمة حيث انهاتمارس بطريقة الكترونية من خلال وظائف عملية الادارة الالكترونية الموجه نحو تقديم الخدمات والمنتجات وامكانية عرضها اوتوفيرها لحين وصول عملائها لانشاء المنافع المكانية عن طريق النقل والزمنية عن طريق التخزين والخيارية عن طريق نقل الملكية بين اطراف التبادل الالكترونى.

ويمكن تحديد اهم خصائص التسويق الإلكتروني فى الاتى:

- أتوماتيكية الوظائف التسويقية وخاصة في الوظائف التي تتصف بالتكرار والقابلية للقياس الكمي كبحوث التسويق وتصميم المنتجات والمبيعات وإدارة المخزون.
- التكامل بين الوظائف التسويقية ومع الجهات المعنية بالمحافظة على العملاء والذي يطلق عليه منهج إدارة العلاقات بالعملاء اوما يعرف بالتسويق التفاعلي، وقد ارتبط بهاتين الخاصيتين مدخلان للتسويق الإلكتروني هما : مدخل المسوق الصامت ومدخل المشاركة الفعالة.
- خدمة واسعة تساعد العملاء المتعاملين مع الموقع التسويقي التعامل معه في أي وقت.
- إستخدام عنصر الإثارة لجذب إنتباه المستخدم للرسائل الإلكترونية كما الحال في الإعلانات التلفزيونية نظراً لتعدد الشركات التي تطرح رسائلها الإلكترونية.
- لا توجد قيود غير التكلفة علي كمية المعلومات التي يمكن عرضها علي الإنترنت أو الويب وتساعد ذلك فى الوصول لعدد كبير من العملاء علي نطاق واسع عبر الإنترنت
- تفاعلية وتبادلية الإتصالات الإلكترونية حيث يتم تحديث المواقع لإبقاء معلوماتها جديدة وبالتالي تحث الآخرين علي العودة لزيارتها مرة أخري.
- مساعدة المنظمات الصغيرة للوصول عبرالإنترنت إلي الاسواق الدولية بدون أن تكون لها بنية تحتية مماثلة للمنظمات الكبيرة فى ظل السوق المفتوح.

المزايا التنافسية للتسويق الالكترونى وتوجيهاته:

يحقق تبني المنظمات لتطبيق مفهوم التسويق الإلكتروني ميزة تنافسية بين منظمات الأعمال الاخري خاصة وأن التسويق الإلكتروني مازال تحيط به كثيرمن المعوقات والمشاكل التي تعيق تطبيقه علي نطاق واسع في مجال الأعمال مما يجعل كثير من الشركات تُحجم عن تطبيق هذا المفهوم، وبالرغم من المعوقات والمشاكل المرتبطة بالتسويق إلا أن المنظمات التي تطبق هذا المفهوم في العمل التسويقي تتحقق لها مزايا تنافسية تميزها عن الآخرين

ويمكن ان تحديد اهم المزايا لتطبيق التسويق الالكترونى على النحو التالى:

- يوفرللمنظمة فرصة التأمل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتسويق فيه والخروج عن الحدود المحلية وإمكانية التسويق علي نطاق عالمي وممارسة التسويق الإحترافي والعادي وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
- مواكبة التطورات الحديثة بمجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في التعامل مع العملاء حيث أنها تصل إليهم في كل مكان وأى وقت بأدني تكلفة.
- الترويج للمنظمة علي نطاق واسع يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلي الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- الإلتزام بالمصداقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية بما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية في عالم التسويق الإلكتروني.
- الإستجابة الفورية لطلبات العملاء ,وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الإلكتروني للمنظمة خاصة وان الوقت أحد أهم الموارد بالنسبة للمنظمات.
- إشراك العملاء في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تُعطي المنظمة ميزة تنافسية لدي الشرائح السوقية التي تسعي للتسويق لديها.
- إنخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد علي طرح المنتوجات والخدمات بأسعارمقبولة لدي العملاء وهذا يُعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
- تزايد الإهتمام بالإنترنت علي نطاق واسع خاصة بين العديد من قطاع المنظمات المختلفة بانواعها مع تقديم الإنترنت خدمات وفرص اكبر وأعظم في مجالات

الإتصالات وجمع المعلومات والتسويق والصفقات

ويعد إرتباط المنظمة بهذه التقنية الحديثة بما يحقق لها ميزة تنافسية حيث أنها يمكن ان توفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال تنعكس بشكل مباشروإيجابي علي أداء وجودة منتجات وخدمات المنظمة ومركزها التنافسي التى تركز على الكلفة المنخفضة والقدرة على قياس مدى تأثير الحملات التسويقة لطبيعته التفاعلية المميزة للمنظمة. ويتطلب العرض الالكترونى لمجالات خدمات ومنتجات المنظمة تحديد الارشادات والتوجيهات التى يجب ان تراعى عند تسويقها الكترونياً لعرض المنتجات والخدمات على المنصة الإلكترونية

ويمكن ان تحديد اهم التوجيات الخاصة بالتسويق الالكترونى فيما يلى :

- تقديم النصح والمشورة عن منافع الخدمات والمنتجات ومزاياها ومراعاة الصدق والموضوعية في ذلك.
- إدراج أراء بعض الشخصيات المشهورة بخصوص المنتجات والخدمات.
- ربط العملاء بالجماعات المرجعية للحصول على الآراء التي تدعم علاقاتهم بالمنظمة.
- استخدام اشكال ونماذج عرض جذابة بخلفيات مناسبة فى عملية العرض على الموقع
- عرض المنتجات المترابطة مع بعضها البعض لجذب انتاه العملاء والجمهور

ويلاحظ ان شدة المنافسة في عالم الانترنت المفتوح فالكل له الحرية في عرض ما لديه من سلع أوخدمات وغيرها أمام جميع سكان المعمورة، لذلك يتوجب على منظمات الأعمال الإلكترونية العمل باستراتيجيات معينة للتغلب على تلك المنافسة الشرسة على شبكة الانترنت كإستراتيجية المنافسة من خلال التركيزعلى التكلفة كأسبقية تنافسية أوإستراتيجية المنافسة من خلال التركيز على التسليم أوإستراتيجية المنافسة من خلال التركيز على المرونة اوالمنافسة من خلال التركيزعلى الجودة، ويمكن للمنظمات كسب الحد الأدنى من العملاء الذي يحقق لها الجدوى الاقتصادية وذلك باستخدام أدوات تساهم في خدمة العملاء كالبريد الإلكتروني واستخدام غرف المحادثة المباشرة اومواقع التواصل الاجتماعى الالكترونى وغيرها

المزيج التسويقى الالكترونى :

يعد المزيج التسويقي مجموع المدخلات التي تمثل محورالنظام التسويقي لتلبية حاجات المنتفعين واستهدافهم وتسهيل عمليات التبادل والتعرف على الفرص التسويقية لزيادة الحصة السوقية وتحقيق الربحية والحصول على التفوق على المنافسين في البيئة المتغيرة، وتركز وظيفية

التسـويق عـلى الابعـاد التاليـة، ويعتبرالمـزيج التسـويقي الالكـترونى هوالعمـود الفقـري لوظيفـة التسويق حيث يشمل التسويق الحديث كافة الأنشـطة التـي تقـوم بهاالمنظمـة لمعرفـة حاجـات ورغبات عملائها الحاليينوترجمة ذلك إلى سلع وخدمات وأفكارمناسبة، وتسعير وترويج المنتجـات لإرضاء العلاقات التبادلية بين المنظمة وجمهورها في بيئة تتسم بالحركة والتغيير

ومن اشهر نماذج التسويق الالكترونيى نموذج آرثر، الذى يتكون من أربـع مراحـل أساسـية هي مرحلة الإعداد التي يجري فيها تحديد حاجات ورغبات العمـلاء والجمهـور وكـذلك الأسـواق المستهدفة، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الاتصـال التـي يـتم فيهـا التواصل مع العملاء للتعريف بالمنتجات والخدمات الجديدة لجـذب الانتبـاه وتـوفير المعلومـات اللازمة، وتأتي المرحلة الثالثة مرحلة التبادل بين اطراف التبادل المشتركة فى الخدمـة او المسـتهدفة للمنتجات والخدمات،والمرحلة الربعة هى مرحلة المحافظة على العملاء والجمهور.

ويمكن تحديد اهم واشهر تقسميات المزيج التسويق على النحو التالى :

- المنتج :يتمثل فى السلعة اوالخدمة اوالفكرة اوالمكان اوالشخص اوالمنظمـة التـي تعرضـها المنظمة في السوق، ويتم تقديم ذلك فى ضوء مجموعة من المواصـفات التـى تـتلائم مـع رغبات واحتياجات العملاء والمستهيلكين من خلال شبكات الاتصالات الالكترونية
- السعر : يرتبط بقيمة السلعة اوالخدمة مقيمـة بـالنقود والتـي يحـددها المسـتهلك ومـا يتعلق بها من خصومات وطرق الدفع والبيع بالائتمان
- الترويج :تسهيل عملية التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المنتفعين بالمنتج، ويتمثل ايضـاً فى جميـع الانشـطة المرتبطـة بتسـهيل عمليـات الاتصـالات حيـث يتضـمن المـزيج الترويجى الذى يشمل الاعلان والبيع الشخصى وتـرويج للمنتجـات والخـدمات والدعايـة والاعلان والعلاقات العامة بنمط الكترونى
- التوزيع : توفيروتوصيل المنتج وبالكميات المناسبة إلى أفضـل الأمـاكن المناسـبة والقريبـة من المستفيدين وفي الوقت المناسب لهم، ويشمل كل الانشطة الخاصة بتـوفير المنتجـات والخدمات فى الامكان التى تلائم العملاء والمستهلكين عبر شبكات المواقع الالكترونية

ويحتوى المزيج التسويقي على مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة المترابطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض إبداع الوظيفية التسويقية على النحو المخطط لها وعلى ذلك فان أي نشاط تسويقي حقيقي يجب إن يشكل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبارها الأساسيات التى تشكل إطارالخطة التسويقية المتكاملة، ويتم وضع العديد من التقسيمات لعملية التسويق وهى تقسمات ليس متفقا عليها بين علماء التسويق ولكنها تعد الأشهر فى الاستخدام، حيث هناك من يصنفها إلى عنصرين ومنهم إلى ثلاثة عناصر، ومنهم من يصنفها إلى ستة عناصر، حيث ان المزيج التسويقي القائم على التسويق التقليدي ليس هو نفسه ما يطبّق في التسويق الإلكتروني بسبب طبيعة الأعمال وسلوك عملاء وحمهور المنظمة في البيئة الإلكترونية التى تختلف اختلافا جذريا عن بيئة الأعمال التقليدية.

اساليب التسويق الالكترونى :

تتطلب عملية التسويق الإلكتروني وسائل التقنية الحديثة المتمثلة بشبكات الكمبيوتر وأهمها شبكة الإنترنت المتاحة للجميع على نطاق عالمي والتي تتيح الاتصال بين ملايين الحاسبات حول العالم ومن خلالها يتم تبادل المعلومات وإجراءات عمليات التسويق الإلكتروني، فيقوم باستخدام كمبيوتروشبكة وموقع ومحتوى، ويتيح الكمبيوتر إدخال البيانات ومعالجتها وتصميمها وعرضها واسترجاعها من خلال شبكة تناقل المعلومات باتجاهين من النظام وإليه ويعمل على تقديم حلول تتيح إنفاذ المنظمة عند التزاماتها بها، وموقع على الشبكة لعرض المنتجات أوالخدمات وما يتصل بها وأنشطة الإعلام وآليات التسويق، ومحتوى هوفي ذاته مفردات الموقع من المنتجات والخدمات وما يتصل بها ولكن ضمن إطارالعرض المحفز للقبول الكاشف عن قدرات الموقع والتقنية التسويقية.

وينطوي الإطار العام للتسويق الالكترونى على كافة وسائل ممارسة أنشطتها من أجهزة وبرمجيات وحلول وشبكات واتصال ووسائل اتصال وتبادل البيانات واشتراكات على الشبكة وحلول بشأن أمن المعلومات وتنفيذ عمليات الوفاء بالثمن وتقديم الخدمات على الخط لأن الإنترنت هي شبكة الشبكات فقد ارتبط نماء التسويق الإلكتروني بوجودها، ولا يقتصرالتميز والإبتكار علي ماهو مادي كالعملية الجديدة والمنتج الجديد وإنما يمتد إلي الخدمات والطرق الجديدة كنموذج الأعمال الالكترونية وغيرها،لذا يتضح ان التسويق الالكترونى يرتبط بوسائل الاتصال الحديثة التى تعد أكثر كفاءة وفعالية عما كانت من قبل.

ويمكن تناول بعض من اهم وسائل التسويق الالكترونى على النحو التالى:

- الترويج من خلال الأشرطة الإعلانية: وسيلة ا لترويج اساسية للمنتجات والخدمات على الإنترنت حيث أنها صارت شائعة بدرجة جعلت مستخدمي الويب لا يتوقفون عند ملاحظتها ويوضح مؤيدو الأشرطة الإعلانية أنها تزيد من وعي الجمهور بالمنتج المعلن عنه، ومن ثم فهي وسيلة ذات قيمة في أية حملة ترويج على الإنترنت ويتم الترويج من خلال اليات البحث وهناك أساليب تقوم مواقع الدخول من خلالهما بعرض الروابط الخاصة بها إلى المواقع الأخرى.
  - يتمثل الأسلوب الأول في استخدام إحدى آليات البحث، بينما يتمثل
  - الأسلوب الثاني في إنشاء أحد أدلة الويب، ودليل الويب عبارة عن قاعدة بيانات خاصة ب URLs التي تم فرزها في هيكل تسلسلي، ومن أفضل أمثلة أدلة الويب Yahoo و Excite وLook Smart، وعند إدخال المستخدم للكلمات الأساسية في نموذج آلية البحث على أي من هذه المواقع، فإن النتائج التي يتم عرضها تقوم في واقع الأمر على مواقع الويب الموجودة بقاعدة البيانات الخاصة بموقع الدخول فقط، ولا تقوم هذه المجموعة من URLs على فهرسة أوتوماتيكية للويب، ولكنها تقوم على إضافة يدوية لمواقع الويب.
  - الترويج عبر غرف الدردشة: هي من الوسائل المتاحة للترويج على الإنترنت، لكنها تتطلب مزيداً من الحرص في التعامل معها. ويمكن لمجموعات المواقع الإخبارية التي تهتم بالموضوع وهي عبارة عن قوائم مراسلات غير تجارية تسمح لمستقبلي رسائل البريد الإليكتروني بإرسال هذه الرسائل إلى مجموعة يرأسها في العادة عضو واحد، أما غرف الدردشة فهي الأجزاء الخاصة بمواقع الويب التي يمكن للمستخدمين من خلالها إجراء المحادثات مع بعضهم البعض من خلال تنسيق نصي وفي وقت فعلي، ومواقع المجموعات الإخبارية مخصصة للأشخاص المهتمين بالفعل بموضوع معين والذين يحرصون على التشارك في المعلومات والتعلم من خبرات بعضهم البعض.
  - تسويق عبرالجوال من احد طرق وأساليب الترويج الالكتروني علي الانترنت والاتصالات

- التسويق الافتراضي Virtual Marketing.عندما يتنقل منتج لـلشرآة بـين النـاس فكـل واحد يدعو آخر لشراء المنتج بدون معرفة او معرفة للمنتج او الخدمة المقدمـة مجـرد تنفيذ لرسالة ارسال لقطة او خبر لصديق

- البريد الإليكتروني للإعلان والمراسلات : أفضل وسيلة يمكنك مـن خلالهـا توصـيل الرسـالة لآلاف العملاء المحتملين، وتعد إعلان عن المنتجات والخدمات مـن خـلال نشرات البريـد الإليكتروني، حيث وتتمتع تهتم مواقع بالمحتويات كالمجلات المتاحـة عـلى الإنترنـت التـى تصدر في كل مرة تتم فيها إضافة محتويات جديدة إلى الموقع، لذا يمكـن في هـذا الصـدد إرسال رسائل إليكترونية تهتم بالموضوع بشكل دوري، وعنـاوين البريـد الإليكـتروني التـي يتم إرسال هذه المراسلات إليها تنتمـي إلى أشـخاص هـم في واقـع الحـال قـراء مخلصـين لموقع الويب طلبوا أن يتم إرسـال هـذه المراسـلات إلـيهم، ويـدرك هـؤلاء القـراء ضرورة وجود إعلانات مدرجة في كل من هذه المراسلات ويرجـع السـبب في ذلـك إلى أن مواقـع الويب تهتم بالمحتوى القائم على الإعلانات فقط من أجل الإيرادات.

ويحتاج التسويق الرقمي للعديد من الشركات والمنظمات الربحية والغـير ربحيـة كمحـرك البحث Google والياهوا وم اس ان وغيرها من العديد بالاضـافة الى المنتـديات الخاصـة والعامـة ومواقع رسمية وغير رسمية منظمات وهيئات وشركات، لـذا يقـوم المسـؤلين عـن المواقـع تحليـل دوري لبيانات زيارات الدوقع وكذلك بيانات استخدام الإنترنت من أجل تحسين المحتـوى وتعزيـز الموقف التنافسي للموقع وكذلك تحويل الزوار إلى عملاء

وكل ذلك يحتاج الى الاتى:

- تصنيف مواقع الانترنت.
- الترويج علي الانترنت من خلال الأشرطة الإعلانية.
- تقييم فاعلية شرائط الإعلاناتة.
- شراء وبيع الأشرطة الإعلانية .
- الترويج من خلال التسجيل فى محركات البحث وأدلة الانترنت وقوائم البريد الإليكترونية.
- جلب الزوار من خلال تحسين ترتيب صفحات المواقع في نتائج محركات البحث.
- تحقيق التواجد على الدواقع الاجتماعية والترويج من خلال إرسال نشرات دورية

- الموارد البشرية الاليكترونية

تمثل الموارد البشرية احد مقومات عناصرالإنتاج خاصة في بناء وتنفيذ استراتيجيات أي منظمة لانها تساعد على استمرارية العمل وتطويره،فالعنصرالبشرى والكفاءات الإدارية هى التى تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها، كما أنها من احد اسباب نجاح المنظمات بكونها تهتم بالأفراد القوى البشرية للمنظمة وما يتعلق بهم، وقد شملت اغلب مفاهيم الإدارة فى تحقيق أهداف نتائجها التى ترجع في الغالب إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق قوة مواردها البشرية التى تعتبر ادارة فنية مسؤولة عن جميع جوانب التوظيف خاصة فى دعم الموظفين وتوفير وإدارة استحقاقاتهم وجميع الأنشطة المتصلة بالتوظيف والتعيين والتدريب والترويج والاحتفاظ والانفصال والمهمات المرتبطة بوظائفهم، ويقوم نظام الموارد البشرية بتغيير النظام من خلال مشاركة الانشطة من جانب جميع الأشخاص المعنيين من أجل زيادة الأداء التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار العلاقات بين النظم الفرعية بالمنظمة والربط بين أهدافها التنظيمية والفردية لإعادة توزيع المهام بين الموظفين

ماهية الموارد البشرية الاليكترونية واهدافها واهميتها :

تؤدى جميع عمليات الموارد البشرية من خلال تقنيات المعلومات الإلكترونية التى تعتبر أساس تحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق خفض التكاليف بالاضافة الى تحسين كفاءات الموظفين والحد من الأعباء الإدارية، وتهدف هذه الأنواع من الأنظمة إلى تحسين عمليات الموارد البشرية من خلال استخدام شبكات الاتصالات من قبل العاملين، كما انها تعد وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات المتبعة بالمنظمة من خلال الدعم الموجه للاستفادة الكاملة من تقنيات المعلومات والاتصالات وخاصة قنوات شبكات الانترنت بالاضافة الى نظم رصد وجمع المعلومات والتغييرات اللازمة بعملية صنع القرار وفى الوقت نفسه تسمح لجميع الموظفين بالمشاركة فى المعلومات.

ويمكن تحديد ماهية الموارد البشرية الالكترونية فى الاتى :

- منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- مجموع السياسات والبرامج والممارسات لإدارة القوى العاملة لتنظيم الموارد البشرية التي تكشف عن مجموع المعارف والمهارات والقدرة الإبداعية للافراد في مكان العمل جنبا إلى جنب مع النهج والقيم والمعتقدات.
- نظام معلومات موارد بشرية الكترونى يوفرالمعلومات اللازمة لإدارة عمليات الموارد

البشرية تتضمن قاعدة بيانات أساسية للموظفين وأنظمة الرواتب وأنظمة التوظيف الإلكتروني والتعلم الإلكتروني وإدارة الأداء والمكافأة وتتكون من شبكة متكاملة على مستوى المنظمة او على شبكة الإنترنت يتيح الوصول في أي وقت للخدمات والأدوات والمعاملات.

- نظام يساعد فى تطبيق أحدث تقنيات الإنترنت كأداة تعمل على هذه الشبكة لأتمتة عمليات الموارد البشرية وتقوم بتنفيذها إدارة الموارد البشرية لإدخال بيانات للموظفين وتسهيل استخدام الأماكن لسوق الموارد البشرية كالتوظيف الإلكتروني وتوفيرالمزيد من الخدمات الذاتية للموظفين وتقديم الخدمات في الوقت الحقيقي
- وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والممارسات المتبعة في المنظمة من خلال الدعم التقمة وموجهة الاستخدام الكامل لتقنيات الويب وقنوات الاتصالات والتوزيع الالكترونية

وتعد الموارد البشرية الالكترونية نظام يقوم بتطبيق التقنيات القائمة على استخدام الويب والشبكات فى النظم المرتبطة بالموارد البشرية التى ستسهم فى احداث بعض التغييرات التنظيمية الاخرى فى اتاحة امكانية الوصول الى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك فى توفير فرص عديدة لادارة تلك المعلومات، وتتضمن الموارد البشرية جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة منها وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة،ويتم ذلك من خلال نظام معلومات الموارد البشرية الإلكترونية الذى يعمل بتطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين المعاملات وأداء عملية المعرفة البشرية من خلال تطبيقات المعلومات التي تستخدم لجمع أوتسجيل وتخزين وإدارة وتقديم معلومات عن الموارد البشرية.

ويمكن تحديد اهداف الموارد البشرية الالكترونية فى ضوء الاتى:

- ميكنة معلومات الموظفين وتقديم معلومات شاملة ومستمرة عنهم وعن فرص العمل
- تقديم الدعم المناسب للتخطيط في المستقبل وكذلك صياغة سياسات الموارد البشرية
- تسهيل رصد الطلب على الموارد البشرية واختلالات العرض وتمكين أسرع للخدمات المتعلقة بالموظفين والقرارات ذات الصلة بهم

- إحداث تكامل فى الوصول لقواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات لزيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوبات الإلكترونية.
- إلغاء الحدود بين قسم الموارد البشرية وتقنية المعلومات وتحسينها وتأمين المعلومات.

يعتبرالتقدم في تقنيات الكمبيوتر لها أثركبيرعلى استخدام تقنيات معلومات الموارد البشرية التى تتضمن تطويرالأعمال الإلكترونية كسبل التحرك نحو أنشطة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت، وقد ساهمت تقنية المعلومات فى تغيير طريقة التعامل مع إدارات الموارد البشرية وحفظ السجلات وتبادل المعلومات التى تساعد الموظفين فى الحصول على المعلومات من خلال الخدمة الذاتية التى يمكن ان توفرها عملية تجهيزونقل المعلومات الرقمية للموارد البشرية الالكترونية، كما أنها تقلل من الأعمال الورقية إلى حد كبير وتتيح سهولة الوصول إلى البيانات الضخمة

ويمكن تناول اهمية الموارد البشرية الالكترونية على النحو التالى :

- تعزيز الأداء التنظيمي والسيطرة على جمع البيانات والمعلومات والمسائل المعقدة المرتبطة بالموظفين ومهارتهم الوظيفية والتأكيد على جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد بشرية
- تحسين مستوى أداء العنصرالبشري من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفيرمناخ المناسب للعمل
- تدعيم درجة الولاء والانتماء من خلال وضع هيكل مناسب للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها.
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين بحيث يضمن التوزيع المناسب للترقية والمكافآت والعلاوات الاستثنائية والحوافز المادية والمعنوية والعمل على مشاركة جميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ استراتيجية المنظمة
- مرعاة مصالح العاملين والتعبيرعن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة وإدارة الموارد البشرية رائدة التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر للأفكار الجديدة.

- الاستفادة من تقنية المعلومات لتقديم حلول للموارد البشرية تجمع حول التقارب بين رأس المال البشري والعمليات والبيانات والأدوات كمحفز لتحقيق استراتيجيات أعمال المنظمة

وتساعد الموارد البشرية الالكترونية على تقليل الأخطاء فى إنتاج النماذج وتخزينها وتوزيعها والوقت الإدارى المستغرق فى التعامل مع النماذج الورقية، حيث يتحول عمل الموارد البشرية الالكترونية من الشكل الاداري التقليدي الى شكل جديد واسع مستمد من أهمية دورة إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريك استراتيجي في العمل حيث تتمتع بثلاثة وظائف ادارية وتشغيلية واستراتيجية تعمل على توجيه كافة الانشطة والفعاليات في المؤسسة بما يحقق الاستخدام الامثل للموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحقيق اهداف المنظمة واتساع انشطة ادارة الموارد البشرية بها.

خصائص الموارد البشرية الالكترونية وفوائدها :

تعد الموارد البشرية الإلكترونية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية التى تتبنى معطيات عصرالمتغيرات السريعة وتستوعب تقنياته المتجددة وتطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها

ويمكن تحديد اهم خصائص الموراد البشرية الالكترونية فيما يلى :

- تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح رؤية ورسالة المنظمة والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية.
- التعامل الفوري والإيجابي مع تحولات سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.
- التطويرالسريع المستمرلإعادة هندسة الهياكل التنظيميةلنظم وإجراءات العمل واتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شؤون الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية
- تسهيل سبل التعلم واستثمارالخبرات وتوزيع وإدارة المعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال استخدام ادارة المعرفة
- استخدام تقنيات العصرالأساسية كالحاسب الآلي وتقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت ومانشأ عنها من انتشارالبريد الإلكتروني وشبكات الربط الداخلية

والتعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.

- القدرة على التعامل فى سوق مفتوح يتصف بالتقلب والتغيرات المتلاحقة سريعة الحدوث والمرونة على التحول من اساليب العمل النمطية الى اساليب متغيرة غيرجامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفى ومواصلة التنمية الذاتية فى فروع المعرفة والخبرة الاكثر توافقاً مع متطلبات العمل واتاحة فرص للمعارف المساندة
- قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطرالاعمال فى مجالات اومناطق جديدة والقدرة على تحمل المسئولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادرتوجيه وارشاد طول الوقت وفى كل الظروف
- قبول التنوع وتحمل الاعباء سواء كان التنوع فى اعضاء فرق العمل التى يتعاون معها او مع العملاء فى مجالات العمل والقدرة العالية على العمل فى فرق ليس بالضرورة ان تكون على اساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الاولى اداراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى فى حالات تباعد الافراد فى مواقع مختلفة

وتحتاج الموراد البشرية الالكترونية قدرات ابتكارية وابداعية لاستثمارالطاقات الذهنية وتقديم الافكاروالمقترحات والحلول للمشكلات وابتداع الطرق والاساليب الجديدة والنظر فى الامور من زوايا متجددة لتطبيق مفاهيم وتقنيات الموارد البشرية بشكل استراتيجي يعمل على تحقيق غاية المنظمة فى تكوين وتنمية مواردها واعطائها مميزة تسهم فى بناء وتنمية قدراتها للتنافسية العالمية ويمكن تناول اهم فوائد تطبيق الموارد البشرية الالكترونية فى الاتى:

- إعطاء دورأكثر استجابة لاستراتيجية الموارد البشرية بالمنظمة وإرضاء العاملين واتاحة الرد السريع على هيكل الأعمال المتغيرة باستمرار والحصول على معلومات رأس المال البشري
- دعم أكبر للإدارة عبر أقسام المنظمة وتقليل النفقات الإدارية وتوفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب لزيادة تفاعل نظم الموارد البشرية لإضافة قيمة استراتيجية للعمل
- حفظ البيانات بطريقة أكثردقة لتحسين كفاءة المعلومات الإدارية ومرعاة قانون حماية البيانات

- خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية وخفض نفقات استخدام الورق فى العمليات الإدارية واعطاء صلاحيات جديدة لإمكانية مراقبة سير العمل.
- خفض كلفة خدمات الموارد البشرية من خلال أتمتة عمليات الموارد البشرية والتركيز على المسائل الاستراتيجية لإدارة القوى العاملة وبرامجها لجذب وتحفيز واستبقاء العاملين المهرة
- تحسين مستويات خدمة الموارد البشرية لتلبية مطالب الموظفين كالخدمة الذاتية واتاحة الوصول الفوري للمعلومات وتطوير الوضع الوظيفي لتقييم العمل على نحو أكثر فعالية
- تحسين كفاءة الاداء من خلال تطبيق تقنيات المعلومات لممارسات الموارد البشرية التي تمكن من التفاعلات مع الموظفين وأرباب العمل وتقوم بتخزين المعلومات المتعلقة بكشوف المرتبات وإدارة الأداء والتدريب والتوظيف والتوجيه الاستراتيجي.

وساعد دخول تقنية المعلومات على الموارد البشرية على تسريع أداء الأنشطة وتحسين كفاءة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالعاملين وهذا ادى الى نجاح الدورالتشغيلي لادارة الموارد البشرية وخاصة عند تتبع انشطة الموارد البشرية وتوثيقها وتقديم المقابل المادي المناسب وفق السياسات والأنظمة المتبعة في المؤسسة بالاضافة الى تحسين الدور الاستراتيجي والوقوف على وضع العمالة من حيث العدد والمؤهلات والدورات المتبعة من قبل العاملين وبالتالي تساعد فى وضع خطة استراتيجية سليمة بعد تحديد الاحتياجات وفقا لما هو موجود لدى المنظمة،ومن اهم مايميز الادارة الالكترونية هو الطابع الاستراتيجي لها حيث تعتبرالادارة الاستراتيجية للموارد البشرية أفضل منهج يمكن ان تنهجه الموارد البشرية الالكترونية لتحقيق اهدافها وأهداف المنظمة من خلال الاستفادة من جهود العاملين لتحقيق ميزة تنافسية أوالحفاظ على المزايا التنافسية لزيادة الفاعلية التنظيمية والتي تقاس بمدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الموضوعة والتخطيط الاستراتيجي هو أول مايجب ان تقوم به في العمل، ومازالت درجة نجاح الإدارة تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة فى إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية اما إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطويربالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

وظائف الموارد البشرية الالكترونية ومجالاتها :

تعد الادارة البشرية الية اساسية فى تحقيق اهداف المنظمة ووسيلة لتحريك وتفعيل باقى الموارد التى تستند عليها كما انها تركزعلى الاداء الذهني والفكري للانسان الذى هو العنصر الاهم فى الاداء البشرى، لذا يصبح تفعيل الاداء البشرى واستثمار طاقاته هو التحدى الحقيقى امام ادارة المنظمات، حيث تهدف ادارة الموارد البشرية الى توفير القوى العاملة المدربة كما وكيفا وتنميتها وتعويضها بما يحقق اهداف المنظمة ولكى يتحقق هدف الموارد البشرية لابد من ان تمارس عن طريق مجموعة من الوظائف التنفيذية المتكاملة لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تحديد تصنيف اهم وظائف الموارد البشرية الالكترونية بالمنظمة على النحو التالى:

- تخطيط الموارد البشرية: تبدأعملية تخطيط الموارد البشرية بمراجعة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ومن ثم تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية ودراسة مصادرالموارد البشرية الداخلية والخارجية ثم التنبؤ بالتغيرات المحتملة وتقديراحتياجاتها المنظمة من القوى البشرية وتصميم الوظائف،حيث يتم بعد ذلك مقارنة بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها ليتم أخيرا صياغة استراتيجيات وخطط الموارد البشرية.

- التوظيف والاستقطاب والاختيار : تهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً للعمالة المرتقبة لشغل الوظائف الموجودة يالمنظمة بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وتقوم باختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المنظمة عن طريق الاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية وتحديد المرشحين وإجراء اختبارات تفاعلية تسبق المقابلات الشخصية بهدف اختيار أفضل المتقدمين.

- التنمية والتطويروتدريب العاملين: عملية مستمرة تبدأ بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة، ولابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر لضمان سلامة تنفيذ العمل التى تضمن استمرارالمنظمة لمواجهة تطورات التقنية فى أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة بالمنظمة فى جميع المستويات الإدارية.

- التعويض أوالمكافأة: تركزعلى النشاط الخاص وتعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف التى تختص بتحديد هيكل عادل للأجورأو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة فى المنظمة فى ضوء تقييم الوظائف وتحديد نظم دفع الأجور وتحديد نظام الحوافز وتحديد لوائح الجزاءات وادارة وقياس اداء العاملين وتحديد اسهامهم للمنظمة وكذلك تحسين وتطوير ادائهم فى المستقبل وترتبط بشكل أفضل بين كفاءة الأداء والحصول على المكافآت والعلاوات لتحفيز الموظفين على العمل.
- الرعاية الصحية للقوى البشرية: تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.
- الوظائف التخصصية : تضم مجموعة من الخبراء والاختصاصين في جوانب العمل المختلفة في إطارالموارد البشرية، وتتمثل فى الاستشارات والتوجيه وخبراء تقييم الوظائف،وخبراء تصميم وتحليل الوظائف وخبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز،وخبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وخبراء التطوير والتنمية الإدارية،وخبراء علاقات الموظفين.
- الوظائف الادارية والقيادية : تتمثل فى مديرى الأقسام والوحدات الداخلية في إدارة الموارد البشرية، ويمكن ان تحتوى على المهارات المطلوبة للعمل في إدارة الموارد البشرية كالمهارات الفنية التى تتضمن المعرفة المتخصصة في مجال معين، والمهارات الفكرية التى تركز على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات والمهارات السلوكية كمهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والقدرة على الإقناع والتحفيز وتكوين العلاقات الاجتماعية.
- الوظائف الكتابية : تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية والاستعلامات وطابعي الآلات ومشغلي الحاسبات والصادر والوارد وحفظ الملفات

ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على انشاء قيمة مضافة من خلال مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها والعمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز، وتستهدف ادارة الموارد البشرية المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية وجعل المنظمة مصدراجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية الخارجيه لذا تركزعلى الاهتمام بالخدمات الصحية

والتعليمية والاجتماعية لرفع معنويات الأفراد ورضـائهم الـوظيفي، ويمكـن للمـنظمات أن تختـار عرض خدمات الموارد البشرية وجها لوجه ومن خلال الوسائل الإلكترونية

ويمكن تحديد اهم المجالات لنظام للموارد البشرية الاليكترونية فى الاتى:

- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية لأنشطة الموارد البشرية.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- إدارة الأفراد بفاعلية أكبر كعمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة الأداء.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وتحسين الخدمة المقدمة لهم وإدارة المزايا الوظيفية.
- التركيز على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات التجارية الأساسية مثل التوظيف واختيار الموظفين الجدد وإدارة التدريب الأداء والتقييم والمكافآت
- إعادة التوجيه الاستراتيجي للأنشطة المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمـي وأنشـطة إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي

وتقوم ادارة الموراد البرية باستخدام مفهوم سلسلة القيمة العملية التى تقوم المنظمة مـن خلالها بإضافة قيمة إلى المدخلات وتوفيرها كمخرجات للعملاء يجب تحديـد الأنشـطة المسـاعدة التى تقوم بها الموارد البشرية عند تنفيـذ النظـام الإليكـترونى والتفكـيرفى حجـم كلفتهـا للمنظمـة وتحديد قدرة التقنية على تحسين آداء العمليات وزيادة فعاليتها:

تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية

تتبلورآ ثارالتقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة وحققت المزيد مـن الترابط بين مكونات المنظمة وأسـواقها والمـوردين المتعـاملين معهـا كـما أكـدت سرعـة الاسـتجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات العملاء وقد انعكست تلك الآثارعلى هياكل الموارد البشريـة في منظمات العمل المعاصرة.

ويمكن تناول اهم تأثيرات التقنية المعاصرة على الموارد البشرية الالكترونية فى الاتى

- تقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج لأعداد أقل مـن العـاملين لأداء ذات الأعـمال بكفاءة.
- اختفاء فئـة الإدارة الوسـطى المتخصصـين في أعـمال الوسـاطة بـين الإدارة العليـا وفئـات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.
- اختفاء الوسطاء بين المنظمة وعملائها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيـات

الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت.

- ضمورالاحتياج للعاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى.
- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصين في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.
- تزايد الاحتياج للموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة.
- تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة.
- تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم الاستخدام إلى مفهوم الشراكة،وتغيرالنظرة إلى الموارد البشرية من كونهم أجراء إلى كونهمأصحاب مصلحة في المنظمة.
- تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفيراليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم إدارة الأداء

وتتيح نظم الموارد البشرية التى تعتبر الإدارة الذاتية للموظفين لإدارة معلوماتهم الشخصية بأنفسهم والدخول إليها من خلال البوابة الإلكترونية التى تعمل كمدخل لخدمات نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ويمكن أن يتم تخفيض البوابات طبقاً للشخص الذى يقوم بتسجيل الدخول ومن ثم يمكن توفير الإمكانيات الوظيفية المناسبة له، وتحتاج الى الوسائل المستخدمة لتوقع وإدارة عرض الموارد البشرية والطلب عليها التى تتمثل فى مجموعة من الاستراتيجيات التى تعتبر الدليل والمرشد لعمليات تصميم أنشطة إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، لذا تتطلب تنمية مهارات كادرإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي بحصولهم على شهادات مهنية تخصصية في ميدان الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

■الانتاج والعمليات الالكترونية

تعـد الإنتاجيـة العاليـة مـن الأهـداف الأساسـية لمـنظمات الأعـمال سـواء كانـت صـناعية أوخدمية، وتعتبرالإنتاجية التغيرالنسبي للإنتاج الذى يتمثل فى قيـاس مسـتوى التقـدم الاقتصـادي والاجتماعي لأغراض المقارنات الدولية في هذا المجال الذى يتعلق بتعدد طرق الإنتاج، فإذا كانـت متطلبات الإنتاج فى الفترة السابقة ترتكزعلى الكميـة والإنتاجيـة، فـإن الـنظم الحديثـة ترتكـزعلى الكمية المتنوعة والإنتاجية المرنة للإنتاج والجودة والسعر وخدمات ما بعد تقديم الخدمة والمنتج التى تحتاج الى أنماط جديدة لتسييرالإنتاج في ظل التقنيات الرقمية المتطـورة ووسـائلها المتعـددة على جميع مستويات وظـائف المنظمـة وظهورمـا يسـمى بالإنتـاج الآلي الـذى يشـمل الروبوتيـك وخـدمات الإنجـاز والرسـم والصـيانة والتصـنيع بمسـاعدة الحاسـب والإعـلام الآلي واسـتعمالات الانترانت في قطاعات الخدمات كالتجارة الإلكترونية وخـدمات البورصـة ونظـم الـدفع الإلكـتروني وغيرها.

وظيفةالانتاح وماهية الانتاحية :

تتألف الفعالية الإنتاجية من عدة عناصرمتداخلة وبعـض هـذه العنـاصر ينجـز بالتتـالي في حين ينجزبعضها الآخرمعاً وبآن واحد، كما أن الإنتاجية الجديـدة تسـاعد المنظمـة عـلى اسـتخدام الموارد بكفاءة عالية لإنتاج سلع وخدمات ومع ذلك فإن الشيء المهم هو أن الشكل الذي ينجزبـه أحد عناصرفعالية الإنتاج يحتمل كثيراً أن يؤثر في واحد أوأكثر من العناصر الأخـرى وهـذا الوضـع يكون عليه الإنتاج لذا يكون الإنتـاج نظـام متكامـل، والإنتاجيـة مقيـاس العلاقـة بـين المخرجـات والمدخلات أوالقدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة.

ويمكن تحديد ماهية الانتاجية كجزء من وظيفة الانتاج من خلال الاتى :

- الانتاجية قياس العلاقة بين المحصول الإنتاجي والعوامل التي استخدمت في تكـوين ذلـك المحصول ويعبر عنه كمياً بشكل نسبة مئوية فالمحصول قد يكون عدد الوحدات المنتجـة من البضائع أوالخدمات آوحجم الأموال المتحققة أوكمية المبيعات التي تم توزيعها
- يقصد بالإنتاجية النسبة الحسابية ما بين المخرجات المنتجة مـن السـلع والخـدمات مـن ناحية والمدخلات من رأس المال والعمـل وغيرهـا التـي دخلـت في عمليـات الإنتـاج مـن ناحية اخرى

- الانتاجية ناتج قسمة المخرجات على واحد او اكثر من عوامل الإنتاج كراس المال والعمل والمواد وغيرها

وينظر إلى الإنتاجية من زاويتين الهندسية والإدارية ويركز المفهوم الهندسي على العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات أي ما ينتجه الفرد أو الآلة أوالمنظمة منسوبا إلى ماتم استخدامه من موارد وعناصر إنتاج معينة، بينما يركز المفهوم الإداري على مدى الفاعلية في استخدام تلك الموارد وليس فقط على مجرد الكفاءة في تحقيق استخدام امثل للموارد المتاحة، ونجد بذلك ان الإنتاجية مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات ويقاس بقسمة المخرجات على المدخلات لذلك النظام، بينما وظيفية الانتاج هى المؤشرات التي تستخدم لقياس مدى الفاعلية للوصول إلى الأهداف باستخدام المواد الإنتاجية المتاحة اى تشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات،

ماهية نظام الانتاج والعمليات الالكترونية وعناصره:

تعتبروظيفة الإنتاج والعمليات من الوظائف الإدارية الرئيسية للمنظمات بشكل عام والإنتاجية بشكل خاص حيث تهتم هذه الوظيفة بإدارة الأفراد والموارد بغرض تحقيق المنتج أو تقديم الخدمة حسب أعلى مواصفات الجودة بأقل تكاليف، وقد انتقلت إدارة الإنتاج والعمليات POM من أسلوب الإدارة التقليدية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات وتهتم بفحص المنتج إلى اسلوب الضبط الإحصائي للجودة ثم التأكيد على الجودة وصولا إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونسختها المطورة السيجما ستة التى تستخدم فى الوقت المعاصر،وتقوم نظم الانتاج بانتاج سلع مادية بصفه أساسية بالاضافه الى انتاج مجموعه من الخدمات ذات العلاقه بالمنظمة، أما نظم العمليات فتقوم بتقديم الخدمات لجمهورالعملاء التى تشير الى منتج غير مادى غير ملموس ولكن له مواصفات معينه ويحقق اشباع معين لمتلقى الخدمة. كالمستشفيات والجامعات، الا أن هذه المنظمات الانتاجية تقوم بتقديم بعض السلع ذات العلاقه بجمهورها المنظمة

ويمكن تحديد ماهية نظام الانتاج الالكترونى على النحو التالى :

- نظام يجمع أنشطة تخطيط وتنظيم وتوجيه وتكوين وتنمية الكفاءات والرقابة على أنشطة النظام الإنتاجي لتحويل عناصرالمدخلات إلى تشكيلة المخرجات سواء كانت سلع أو خدمات
- الأنشطه التى تؤدى من أجل تقديم سلع وخدمات نافعه تحقق اشباع إحتياجات العملاء.

- نشاط يختص بعملية انشاء اوتقديم منتجات وخدمات من خلال إجراء تغيرات في شكل مواصفات مدخلات الانتاح بما يتفق مع رغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين
- مجموعة من عناصرالانتاج المتداخلة التي تسعى لتحويل المدخلات إلى سلع أوخدمات وتشمل المجهزون والمدخلات والعمليات الانتاجية وعمليات التحويل الى مخرجات والعملاء والتغذية العكسية وتقدم مخرجاتها على شكل سلع ملموسة أوخدمات
- نظام يتضمن مجموعة من الأجزاء والعناصر المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين وتتكون من عناصرالمدخلات والعمليات والمخرجات وعمليات الاسترجاع،
- نظام يقوم بتحويل عناصرالمدخلات إلى مجموعة محددة من المخرجات وإدارة هذه العملية المتعددة الأطراف هي المقصود من مصطلح وظيفية الإنتاج التى تقوم بإعداد وملائمة الموارد المتاحة بتغيير شكلها أوطبيعتها حتى تصبح قابلة للاستهلاك النهائي وإيجاد المنفعة.
- نظام لعملية الإدارة الأفراد والموارد وإدارة النظام الانتاجي بغرض إنتاج منتج أو تقديم خدمة معينة للعملاء في المنظمات الإنتاجية والخدمية.

وتعمل وظيفية الانتاج على اداره الأنظمه المسئوله عن العمليات التى تقدم السلع والخدمات فى منظمات الأعمال وتتضمن عمليه تقديم السلعه اوالخدمات التى تقوم بها لتحويل أو تغييرالمدخلات الى مخرجات من خلال أنشطة تخطيط وتنظيم وتوجية وتكوين وتنمية الكفاءات والرقابة على جميع أنشطة النظام الإنتاجي،فنظام العمليات يصمم بغرض تقديم تشكيلة معينة من الخدمات لجمهورالعملاء ورغبة فى تحقيق الاشباع للجمهور وقد يستلزم الامر تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات ذات العلاقة الخاصة بمنتجات وخدمات المنظمة.

ويمكن تحديد ماهية العمليات على النحو التالى:

- انشطة لإتخاذ قرارات خاصة بالتصميم والتخطيط والرقابة على العوامل المؤثرة في عمليات الإنتاج ووسائل الرقابة على الجودة التي تمارس على عملية تحويل المدخلات الي مخرجات

- عملية تخطيط وتنظيم ورقابه الأنشطه وتحويل المدخلات والموارد والأموال والاعـمال وآلات والمعلومات إلى منتجات اوخدمات لتحقيق أهداف معينه لانتاج الكميه المناسـبه بمسـتوى الجوده المناسب فى حدود جدول زمنى معين وبأقل تكلفه عملية.
- عمليـات الانشـطة المقترنـة بعمليـة تحويـل المـوارد إلى منتجـات ولا تقـتصر عـلى عمليـات التحويل فقط بل تشمل الانشطة اللازمة لعمليات التحويل كالصيانة والنقل والتوزيع.
- مزيج من انشطة الاجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات الي مخرجات من خلال سلسلة إجراءات تشغيل تجري على المواد بغرض تحويلها من صورتها الأولية لصورة نهائية.
- عمليات التحويل التى تتم لتغيير هيئة المدخلات وتحويلها الى سـلعة او خدمـة تكـون ذات قيمة ومنفعة للمستهلك لتحقيق ارباح تتناسب وقيمة هذا التحويل.

وتعتبرعملية نظام الانتاج والعمليات الالكترونية عبارة عن مجموعـة مـن المهـام المختلفـة لتحويل مجموعة المدخلات الى مخرجات من خلال عمليات التحويل عن طريق اسـتخدام الـنظم والاساليب الالكترونية المستحدثة فى موارد الانتـاج وعنـاصره التـي تسـتخدم المـدخلات في عمليـة التشغيل من احل تحقيق الاهداف الانتاجية المطلوبة من اجل رضـاء العمـلاء وتحقيـق زيـادة فى الانتاجية والارباح.

ويمكن تحديد عناصرماهية الانتاح والعمليات الالكترونية على النحو التالى:

- مدخلات عناصرالإنتاج كالعمل ورأس المال والأرض والتنظيم وموارد اخرى.
- كافة علميات التحويل والتشغيل التي يتم القيام بها لتحويل المدخلات الى مخرجات.
- المخرجات التى تتمثل فى شكل منتجات ملموسة وغير ملموسة كالسلعة والخدمات.
- قياس عملية الإنتاج ونوعيته عن طريق معايير الإنتاجية المستخدمة.
- انشطة اداريه وفنيه وهندسيه تقوم ادارة الانتاج والعمليات.

ويستخدم نظام الانتاح الالكترونى في تحويل المدخلات الموارد الماديـة والبشريـة إلى مخرجات سلع وخدمات وأي منظمة مهما كان حجمها أونوع منتجاتها ويوجد بهـا نظـام للإنتاج ولكنه يكون أكثر وضوحاً فى المنظمات الكبيرة، ولا تقتصر نظم الإنتـاج عـلى إنتـاج السلع فقط حيث ينطبق نظام الإنتاج على السلع والخدمات كخدمات الصـحة والتعلـيم والسياحة وغيرها. ويركز نظام الانتاج الالكترونى على مقياس الكفاءة قصير الأجـل لقـدرة

النظام على تحقيق أهدافه، ومقياس الفعالية لقدرة النظام على تحقيق أهدافه في الأجل الطويل, ولذلك فهي تتعلق بقياس مدى قدرة النظـام عـلى التكيـف مـع البيئـة المحيطـة والتفاعـل معهـا لتحقيق

اهداف نظام الانتاج والعمليات الالكترونية واهميته:

يهـدف نظـام وظيفـة الانتـاج الالكـترونى كـما تهـدف نظـم المـوراد البشريـة والتسـويق والمشتريات إلى تحقيق اقصي ربح ممكن للمشروعات عـن طريـق القيـام بالمهـام الموكولـة اليهما بأعلى درجة من الكفاية حيث تهدف إلى الحصول على اقصى ما يمكـن مـن مـواد اوعمـلاء بـاعلى درجة من الجودة ويجب على الادارة تبادل الرأي والمعلومات في سبيل تحقيق التناسق والتفـاهم في العلاقات بينهما، وعلى نظام الانتاج احاطة الإدارات المعنية بخططها قبل تنفيذها بمدة كافيـة، وبذلك تعطي الفرصة لكي تقوم بالتخطيط السليم ومن ناحية أخري يجب ان تقوم بتزويـد إدارة الانتاج بالعملومات عن المواد الجديدة وطرق الانتاج

ويمكن تحديد اهم اهداف نظام الانتاج الالكترونى فى الاتى:

- الوصول الى رضاء المستهلك والعملاء والجمهورالمسـتفيد الـذى يعـد احـد معـايير تقيـيم الكفاءة
- الحصول على الانتاجيه المرتفعه والمحافظة على الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة
- زيادة حجم الانتاج وزيادة معدلات الربحية والتجديـد والتطـوير للمنتجـات والخـدمات الحالية.
- قياس مدى قدرة النظام على التكيف مع البيئة المحيطة والتفاعل معها لتحقيق أهدافه.
- تحسين مستوى جودة الانتاج المتميزوالتوسع نحونظم الانتاج الكبيرة الواسـعة وتخفـيض كلفتها

ويستهدف نظام الانتاج والعمليـات الالكترونيـة الحصـول عـلى القيمـه المضـافه أثنـاء عمليات التحويل والقيمه المضافه المصطلح الذى يستخدم لوصف الفرق بين كلفه المـدخلات وقيمه أوسعر المخرجات فى المنظمات التى لا تستهدف الربح فنجد ان قيمه المخرجات مثـل تكاليف تقديم برنامج ثقافى اوتعليمى وانشاء الطرق السريعه أومراكزالشرطه أومراكز أطفـاء الحرائق هى قيمتها بالنسبه للمجتمع، وكلما زادت القيمه المضافه كلما زادت فاعليـه هـذه العمليات، اما بالنسبه للمنظمات التى تهـدف الى الـربح فـان كلفـه المخرجـات يـتم قياسـها بالأسعار التى يرغب العملاء فى دفعها لهذه السلع اوالخدمات،وتسـتخدم المـنظمات الأمـوال

الناتجه عن القيمه المضافه فى إجراء بحوث التطوير وإستثمار أنشطه جديده أو شراء معدات لتحقيق الارباح، وكنتيجه لذلك فكلما زادت القيمه المضافه كلما زادت كميه التمويل اللازمه لتحقيق تلك الأهداف.

ويمكن تناول بعض من أهمية الإنتاج الالكترونى على مستوى المنظمة فيما يلى:

- تمكن الإنتاجية المنظمة من مقارنة الأداء الكلي مع المنافسين في المنظمات المشابهة.
- يساعد استخدام مقاييس الإنتاجية في تحديد سياسة الأجور والحوافز وتخطيط الإنتاج.
- تساعد في السيطرة والرقابة على أداء المنظمة من خلال الرقابة على أجزاء المنظمة.
- التعرف على الأثر المضاعف لإستراتيجيات التطويرالتقنى وأساليب تحسين الإنتاجية التي تقوم بتطبيقها بما يفوق مجموع الأثر الفردي لكل من هذه الاستراتيجيات.

ويساعد نظام الانتاج الالكترونى فى الحصول على أي زيادة في الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض القيمة المالية للمنتجات والخدمات وبالتالي إلى تخفيض التضخم المالي بسبب وجود علاقة بين الإنتاج والتضخم المالي كما أن النمو الإنتاجي يجعل المنظمة قادرة على تحديد مصادرالمقاومة، ويساهم النموالانتاجي في المنافسة الدولية ويعزى إلى تأثيرالتكاليف الهابطة التي لها نفس التأثير على تكاليف المنظمات

خصائص الانتاج والعلميات الالكترونية ووسائله :

يتكون نظام الانتاج والعلميات من مجموعة من الوسائل تستخدم في تحويل عناصرالمدخلات كالموارد المادية والبشرية إلى مخرجات مادية وغيرمادية، إلا إن العمليات تقتصر فقط على تقديم تشكيلة الخدمات الرئيسية للعملاء كنظام العمليات في المدارس والجامعات والمستشفيات والأندية وغيرها، وتعتبر تقنية المعلومات وانظمة الكمبيوتر من اهم الاساليب المستخدمه في الانتاج والعمليات

ويمكن تناول اهم خصائص نظم والإنتاج والعمليات الالكترونية على النحو التالى:

- الحصول على منتجات غيرملموسة واتاحة الإنتاج في أوقات انخفاض الطلب وتخزين بعض الإنتاج الزائد واستخدامه في أوقات الذروة عند الطلب.
- وجود علاقة اتصال مباشرة بين متلقي الخدمة ومؤدي الخدمة مما يجعل من الصعب زيادة إنتاج الخدمة دون التأثير بالسلب على جودتها ورضاء العملاء

- وجود اتصال مباشربين منتج الخدمة ومتلقى الخدمة وزيادة العوامل التى تعمل على رضا العملاء كاسلوب المعاملة ودرجه القبول من منتجى الخدمة.
- اعتبارالعملاء أحد مدخلات النظام وأحد مخرجاته بعد تغييرحالته لذا فخطط إنتاج الخدمات توضع وتنفذ فى وجود العميل ويصبح الطلب على الخدمات اكثرانتشاراً محلياًوعالمياً.
- تغيرطلبات الخدمات باستمرارعلى مداراليوم بدون توقف ويكون موقعه قريب من الجمهور

وتعمل وظيفية الانتاج والعمليات الالكترونية بنمط الكترونى لذا تحتاج الى تهئية المناخ المناسب والبئية المواتية للازدهار فى مجال الانتاح والخدمات،وقد ساعدت تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات والبرمجيات على نمو وازدهارالكثير من الصناعات والخدمات التى تشكل المعلومات والمعرفة المكون الاكثر فى قيمتها،وساعد التقدم التقنى المستمر للوسائل الحديثة المستخدمة فى تطويراساليب ادارة وعمل نظم الانتاج من خلال تطبيقاته كتصميم المنتج وعمليات التصنيع وادارة نظم المعلومات والتحكم بالماكينات وخطوط الانتاج وتجدر الاشارة الى ان مواكبة التقنية لمجرد المواكبة قد ياتى بنتائج عكسية اذ ان الاستثمار فى تقنية جديدة يجب ان يبنى على اساس تخطيط وافى.

ويمكن تناول اهم وسائل نظم الإنتاج والعمليات الالكترونية من خلال القاء الضوء على الاتى:

- نظم واساليب التصميم والتصنيع وتتمثل فى اسلوب التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الالى بالاضافة الى اسلوب تخطيط العمليات بمساعدة الحاسب.
- نظم واساليب تخطيط ومراقبة الانتاج الالكترونى وتتضمن اسلوب تخطيط الاحتياجات من المواد واسلوب تخطيط الموارد الصناعية والرقابة والسيطرة الالكترونية
- نظم واساليب التشغيل الالى وتحتوى على ادوات النقل الاتوماتيكى واسلوب التخزين والاسترجاع الالى بالاضافة الى الاساليب الرقمية والتحكم والرقابة اوالسيطرة الالية ونظم الانتاح المرن ونظم التحكم باستخدام الروبوتات الانسان الآلي.

- نظم وأساليب الاستراتيجيات الشاملة وتتضمن أساليب الضبط والتكامل لجودة الإنتاج، ونظام الإنتاج في الموعد بالضبط،ونظام التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي.

وتقوم إدارة الإنتاج والعمليات في بعض المنظمات باستخدام برامج جاهزة في عمليات الجدولة وتصميم المنتجات والخدمات والتخطيط والتنظيم لعلميات الإنتاج والرقابة عليها، وقد يستخدم لإيجاد الحلول المقبولة التي تحتاج التعامل مع عوامل عديدة بعضها يعتمد على الحكم الشخص وبعضها يتطلب المحاكاة لمعرفة اثر القواعد على النتائج من خلال استخدام الكمبيوتر لتشابك وظائف الإنتاج معاً وكذلك تشابكها مع الوظائف الأخرى، لذا تتنوع الوسائل المستخدمة في الإنتاج الالكتروني فقد تكون وحدات العمل كالأيدي العاملة والآلة أو وحدات رأس المال

وظائف الإنتاج والعمليات الالكترونية.

يعتبر الإنتاج الالكتروني احد الأنشطة الرئيسية في المنظمات الالكترونية على اختلاف أنواعها فهناك من الأنشطة التي ينبغي أدائها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويأتي الإنتاج في مقدمه هذه الأنشطه فبدون نشاط الإنتاج لن تستطيع تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في توفير السلع أو الخدمات المطلوبة، وبدون نشاط الإنتاج لا يمكن لاشى نشاط آخر من أداء دوره باعتبار أن الإنتاج هو جهة الأستخدام الرئيسية حيث يعتمد نشاط التسويق على الإنتاج في مقابله احتياجات العملاء والجمهور المستفيد من السلع أو الخدمات المختلفة

ويمكن تناول أهم وظائف نظم الإنتاج والعمليات الالكترونية في ضوء الآتي:

- تصميم وقياس طرق العمل الكترونياً: يتطلب تحليل وتصميم عملية التحويل صنع قرارات عديدة متعلقة بتحديد وتعريف مكونات المنتج وتسلسل تجميعها وتتابع خطوات عمليات الإنتاج،وتصميم المنتج واختيار الموقع وتصميم المبني وتخطيطه المكاني وتصميم كل نمط من عملية التحويل واختيار تقنية ومعدات الإنتاج اللازمة لإنجاز كل خطوة من خطوات عملية الإنتاج والتجهيزات نفسها ونمط انسياب العمل وقد تأخذ عملية التحويل نمطا مستمرا أو متقطعا أو مشروعا لإنتاج وحدة واحدة هذا فضلا عن تصميم طرائق العمل ومعايير الأداء.
- الجدولة الالكترونية للانفتاح والعمليات: بعد الانتهاء من تصميم عملية التحويل

التي تتضمن بدورها عمليات إنتاجية ويمكن اعتبارها هيكل للعملية الإنتاجية، ويجب جدولة هذه العمليات بما يهيئ تقديم منتج أو أكثر في الوقت المناسب، وتغطي وظيفة الجدولة كلا من الأجلين الطويل والقصير لكنها تكون أكثر تفضيلا في الأجل القصير، ففي الأجل الطويل يتم إعداد تنبؤات وتقديرات لحجم الطلب الكلي وتكون أساسا لجدولة وتهيئة الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج مثل العمالة والطاقة المحركة والمواد الخام وغيرها للوفاء بحجم الطلب المتوقع، وفي الأجل القصير سنة فأقل وتجري جدولة مستويات أحجام العمالة ونوبات العمل على مدى اليوم والأسبوع، وكذا توالي تنفيذ كل من أوامر الإنتاج من حيث مساراتها ومراحلها وجدولة تدبير مستلزمات الإنتاج وحركة المخزون والمواد تحت التشغيل ونوبات العمل.

- الصيانة والتشغيل الالكتروني : يتضمن التشغيل عميلة التحويل والتنفيذ الفعلي لإجراءات الإنتاج والعمليات وإعادة تصميم الإجراءات عند الضرورة وصيانتها.
- الرقابة والسيطرة الالكترونية ومراقبة الإنتاج الالكتروني : تتطلب السيطرة على عملية التحويل، وتعتبر طريقة لقياس الأداء وكذلك جودة الناتج قبل بيعه، أو تقديمه للسوق وعلى ذلك يتطلب الأمر سيطرة على كل من جودة النواتج المرحلية والنهائية والمخزون والتكلفة والجدولة وتخصيص الموارد، وتتطلب فعالية إدارة النظام الإنتاجي متابعة مستمرة للمتغيرات البيئية وجعل النظام ديناميكيا ومتفاعلا بشكل إيجابي مع هذه المتغيرات فهناك تغيرات في حجم وخصائص العاملين، موردي الخامات.
- التشغيل: مجموعة قرارات تعطي العملية التحويلية الصيغة الحركية والتخطيط بجميع أبعاده الزمنية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل.
- الرقابة: التأكد على التشغيل الفعلي واتخاذ الخطوات التصحيحية وتحديث النظام بما يتمشى مع الظروف المحيطة وتعتمد القرارات على بيانات مرتدة

ويحتوى الإنتاج الالكتروني على العديد من الأنشطه الفرعية كالأنشطة الخاصة بتخطيط المنتجات من سلع أو خدمات وتخطيط العمليات وتخطيط الطاقة والموارد وتحديد الموقع المناسب للوحدات الإنتاجية والتنظيم الداخلي، وكلها أنشطه يتطلب أدائها صنع العديد من القرارات، وقد تميزت الفترة الأخيرة بقصر حياة المنتجات وتقلصت مرحلة الاختراع والتنفيذ واشتدت المنافسة ما بين المنظمات ودخلت معايير جديدة في الإنتاج من

خلال تطبيق نظام تسهيل الجودة الشاملة بمعاييره العالمية ونظام الوقت المناسب وقاعدة صفر مخزون أو صفر العيوب، وقد رافق كل مراحل التطور الصناعي والخدمي عدة مشاكل تخص تعقيدات التقنية ووسائل إنتاج الخدمات والمنتجات ومتطلبات السوق فيما يخص السعر والقيمة المالية والجودة

أنواع خدمات نظم الإنتاج والعمليات الالكترونية:

يتضمن التغيير التقني الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتجات وتحسين الخدمات،وتقود التقنية الآلية الجديدة لكن التغيير التقني يقوم بإدخال كل التقنيات الجديدة التي تشمل نظم ومعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج التي تستخدم في الصناعة والخدمات بالمنظمات،ويشمل التغير التقني تغيير في المعدات وفي العلاقات بين الأنشطة المختلفة وفي طرق تدفق العمل وإعادة مهمة التصميم وتغير طبيعة المهام وأدائها والعلاقات بينها وطبيعة التدفقات المادية وتدفقات طاقة موارد المنظمة، ويؤدي التغيير التقني إلى اكتساب المنظمات مهام جديدة وأساليب جديدة وإدارة جديدة وثقافة جديدة وطرق جديدة للقيام بالأعمال المنوط بها.

ويمكن تحديد بعض من خدمات نظم الإنتاج والعمليات الالكترونية في ضوء الآتي:

- الخدمات الشخصية: تتميز بضرورة العلاقة المباشرة بين مؤدي الخدمة والعميل متلقي الخدمة كخدمات الصحة والتعليم، ومن المشاكل التي تواجه المنظمات التي تقوم بأداء هذه الخدمات عدم القدرة على التوسع في أداء الخدمة دون أن يؤثر ذلك بالسلب على مستوى جودة الخدمة ومدى رضاء العميل عنها، فكلما زاد التوسع في أداء الخدمة أدى ذلك إلى انخفاض مستوى جودتها ومن الصعب استخدام الميكنة في تقديمها دون التأثير على جودتها.
- الخدمات القابلة للإحلال : تتميز هذه الخدمات بإمكانية إحلال الآلة محل العنصر البشري لإتمامها بالكامل دون أن يؤثر ذلك على جودة الخدمات والمنتجات.
- الخدمات المتطورة: تتميز هذه الخدمات بأنها تحتاج إلى العنصر البشري وإلى الآلة مثال ذلك الخدمات الحسابية التي يتعلق جزء منها بأجهزة الحاسب الآلي والجزء الأخر بالبرامج التي يعدها المتخصصون في هذا المجال.
- الخدمات شديدة التطوير: خدمات لا تستلزم وجود علاقة مباشرة بين المنظمة التي تؤدي الخدمة والعميل متلقي الخدمة،ويعطي فرصة أكبر لاستخدام الميكنة وتحقيق

وفورات في التكلفة وتحسين الجودة كخدمة التليفون المرئي.

وتعمل وظيفة الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية من اجل تقديم منتجات مادية وسلع أو خدمات أو منتج هجين أي يحتوي على قدر من السلع والخدمات وتتشابه نظم إنتاج السلع مع نظم إنتاج الخدمات من حيث العناصر المكونة للنظام الإنتاجي المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات والتغذية العكسية.

الاتجاهات الحديثة في الإنتاج و العمليات

انتقلت ماهية وظيفة العمليات والإنتاج من أسلوب الإدارة التقليدية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات وتهتم بفحص المنتج إلى الضبط الإحصائي للجودة والتأكيد على الجودة وصولا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما أدى التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصال والظروف الاقتصادية الجديدة كالعولمة وظهور مواصفات الجودة العالمية الآيزو إلى دفع المنظمات الإنتاجية والخدمية إلى تطوير وتبني مفاهيم إدارية جديدة للسعي نحو ضمان الحصص السوقية والمنافسة، وكل هذه العوامل أثرت على نظم التصنيع والإنتاج وكيفية إدارتها من أجل تحقيق المنتجات والخدمات بأقل التكاليف وأحسن جودة والرفع من الكفاءة الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة، لذا يمكن تلمس ظواهر واتجاهات جديدة في أساليب وظيفة الإنتاج والعمليات الالكترونية

ويمكن تناول أهم الاتجاهات الحديثة في الإنتاج والعمليات الالكترونية من خلال الآتي:

- اتجاه نحو العالمية في الإنتاج والتوزيع والتمويل بسبب انخفاض كلفة النقل والاتصالات في تصدير الإنتاج والحصول على مدخلات من مواد أولية وطاقة وعمل وتجهيزات الموارد.
- قصر دورة حياة المنتجات والخدمات وسرعة دخول منتجات جديدة وخروجها من السوق بفعل تطور التقنية السريعة وتغير أذواق عملاء وجمهور المنظمة وتطور وسائل تصميم المنتج.
- المنافسة الحادة في الأسواق و كثرة المنتجين والتركيز على جودة المنتجات العالية واللجوء إلى ما يسمى الإنتاج بالتوصية والسعي للحصول على شهادات ISO 9000 وISO14000.
- التركيز على الإنتاج الآلي الذي تقوم فلسفته على أساس إنتاج المطلوب حسب رغبة العملاء في الوقت المحدد تماما والمرونة في حجم الإنتاج وتنوع المنتجات والخدمات

- استخدام متزايد لتقنيات المعلومات والإنترنت في عمليات التصنيع والتصميم والتسويق للمنتجات أو الخدمات والتركيز على الإبداع التقني والمعرفة كعناصر للميزة التنافسية.
- إعادة تدريب العاملين في مجالات البحث والتطوير والإنتاج في حقول الإلكترونيات الدقيقة والتقنية الإحيائية Biotechnology والروبوت وغيرها.

ويُعتبر نظام الإنتاج والعلميات نظام فرعي من بيئة أكبر وهي المنظمة التي تتضمن مجموعة من عدة نظم فرعية أخرى كالبحث والتطوير والمالية والأفراد والتسويق والتي هي جزء من البيئة المحلية والدولية، حيث تطورت وظيفة الإنتاج من المفهوم التقليدي الذي يصف الإنتاج بالعمليات الصناعية التي تحول المواد الأولية إلى سلع تامة الصنع واتسع ليشمل كل العمليات التي تقوم بها مختلف منظمات الأعمال التجارية والزراعية والمالية والخدمية وغيرها لتقديم السلع والخدمات الملموسة وغير الملموسة، ولا يختلف عن نظام الإنتاج من حيث التعريف العام في كونه نظام إنتاجي يتكون من مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدم في تحويل عناصر المدخلات الموارد إلى مجموعة مختارة من المخرجات، إلا آن نظام العمليات يقتصر فقط على تقديم تشكيله من الخدمات الرئيسية لجمهور العملاء كنظم العمليات المدارس والجامعات والصحة والرياضية وغيرها

■الأعمال المكتبية الإلكترونية

ترتبط أنظمه المكاتب الالكترونية ارتباطا وثيقاً بنظم المعلومات الإدارية التي تعتبر الإدارة العامة أو النظام العام الذي يسمح لكل الأنظمة المتعلقة به أن تكون الأداة الداعمة لعمليه صنع القرار، والاهتمام بالمكاتب ومحتوياتها وبالتقنيات المستخدمة التي تشكل نقطه تحول رئيسيه لمدخل الإدارة المكتبية الحديثة وتلعب دور رئيسي بالعملية الإدارية من حيث حجم الأجهزة ونوعيتها وتعدد استخداماتها وقدرتها على إنجاز العمليات المطلوبة منها بدقه وسهوله مما يمكن المديرين والموظفين من تسيير العملية الإدارية وإنجاز القرارات بسرعة

ماهية المكاتب الالكترونية وعناصره:

يصاحب الحاسب الإلكتروني تطورات عديدة في تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات، مما أدى إلى تغير الكثير من المفاهيم المتعلقة بالمكتب ودوره في عملية صناعة القرارات، وتشهد إدارة المكاتب مفاهيم وأساليب جديدة كنظم المعلومات والاتصالات

والأساليب الكمية في ترشيد القرارات وأصبحت تتعامل مع اصطلاحات مكتبية جديدة كالمكتب الحديث اوالمكتب الآلي وأتمتة المكاتب والمكتب الالكترونى، حيث تعمقت تقنية المعلومات والحاسبات في معظم جوانب الحياة المعاصرة وقد كان للإدارة المكتبية والجوانب الاقتصادية والمالية نصيب كبير من الاستفادة من هذه التقنية،واصبحت الإدارة المكتبية تقوم الى حد كبير على تطبيقات الحاسب وتقنية المعلومات التى نتج عنها بعض من الآثار الإيجابية كزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف وتوفيرالجهد والدقة والسرعة ورفع مستوى الأداء.

ويمكن تحديد ماهية نظم المكاتب الالكترونية على النحو التالى:

- إستخدام نظم الحاسبات وشبكاتها في انجازالاعمال المكتبية اليومية والدورية فى جميع انواع المنظمات ذات الطابع الاداري اوالانتاجي اوالمالي اوالخدمي.
- إستخدام التقنيات الحديثه ووسائل الاتصال من أجل تسريع وتطويرعمل مستخدمي المكاتب بغيه الحصول لأعلى مستويات الاداء وضمان وجود ودقه وسرعه المعلومه المنجزه
- تطبيق تقنية المعلومات بهدف زياده أنتاجيه اعمال المعلومات في المكتب الالكترونى ويتم تخزين ونقل كل المعلومات الادارية الكترونيا لتسيير أمور المكتب من خلال حلقة الوصل بين التطبيقات القائمة على الحاسب وتقنية المعلومات والاتصال
- مكان يتم فيه اداء الاعمال الكتابية المتعلقة بإنجاز المعاملات واعداد و تسجيل وتحليل المكاتبات والوثائق لغرض توصيل المعلومات المناسبة للمستويات الادارية في المنظمة الكترونياً.
- استخدام الأجهزة الالكترونية الحديثة كالحاسبات الالكترونية لغرض تنظيم وادارة الاعمال في بيئة العمل المكتبي بالاضافة الى تفاعل اكثر بين الأفراد من جهة وبين الوسائل والأدوات من جهة أخرى لأداء سلسلة من العمليات والإجراءات لمعالجة المعلومات وتقديمها بصورة واضحة لغرض اتخاذ القرارات المناسبة.

وتعتبر أتمتة المكاتب من التقنيات التي دخلت فى مجالات الاعمال المختلفة التى تقوم باختصارالعملية التي تتم بها مكينة العمل في المكاتب أو المنظمات بشكل عام وجعل الاعمال تلقائياً أوتوماتيكياً لغرض التقليل من العمل اليدوي والسرعة في الأداء ودقة النتائج المطلوبة الحصول عليها، لذا فالتقنيات الحديثة في إدارة المكاتب تظهر تفاعل الانسان والأجهزة الحديثة التى توفرها المكاتب الحديثة، ويتمثل جوهر الميكنة في وضع قوة وإمكانيات

الكمبيوتر والأجهزة المرتبطة في أيدي العاملين بهدف تحسين فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي.

ويمكن تناول اهم عناصر المكاتب الالكترونية من خلال الاتى:

- الموارد البشريه المقصود بهم المستخدمين سواء كانوا مديرون ومشرفين ومهنيين وسكرتاريه او هم جميع الاشخاص الموجودين في المكتب بغض النظر عن اختلاف الدرجات الادارية.
- الادوات والتقنية ووسائل الاتصال الالكتروني واجهزة الحاسب والبرمجيات والشبكات والمعدات الاخرى كالوسائل الصوتية ومعالج النصوص الالكترونية ووسائل تخزين واسترجاع المعلومات وتنظيمها وجدولة الأعمال والتوقيت الإلكترونية
- البيانات والمعلومات وتشمل الوثائق والمعاملات الواردة والصادرة وكل الملفات والتسجيلات الصوتية والمرئية والمخططات والخرائط والصوروالرسوم والنصوص المكتوبة والمرئية
- المعالجة والتشغيل وتتضمن العمليات التي تتم على الملفات والوثائق والمعاملات مثل الجمع والتصنيف والتسجيل والتوثيق والتوزيع والتحليل الارشفة الورقية والالكترونية وغيرها

وتشمل الأعمال المكتبية العمليات الخاصة بجمع وتحليل وحفظ وتشغيل المعلومات وتزويد الإدارة بهذه المعلومات اللازمة لإدارة العمل في المستويات الإدارية المختلفة العليا والوسطى والامامية التنقيذية المباشرة حتى تتخذ القرارات الإدارية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المطلوبة، لذا لا تعنى أتمتة المكاتب تكديس المكتب بالمعدات الالكترونية ولكنها بالأحرى نظام يتكون من عدة عناصرتعمل سوية بشكل متكامل لإنتاج نتائج متعددة تستخدم التقنية وجهود مكرسة لتدريب العاملين وتطويرالسياسات والإجراءات للوصول إلى الكفاءة والفعالية في العمل.

اهمية ميكنة المكاتب ومبرراتها وفوائدها :

يتم تنظيم المعلومات المكتبية وترتيبها ودراستها وتحليلها باسلوب علمي منظم بهدف تحقيق اغراض هذه الادارة وغاياتها التى تعني باختصار تخطيط وتنسيق وتحفيز جهود الاخرين لتحقيق الاهداف المحددة في مكاتب المنظمة ومطابقتها مع الاهداف العامة الاجمالية للمنظمة وتظهر اهميه المكتب الالكترونى وما يمثله بأعتباره العصب الرئيسي لاي

منظمو والوجهه العامه لمعاملات المنظمة ومصدراً هاماً للتوظيف حيث ان المعالجة اليدوية أثبتت أنها غير كفوءة مع تضخم العمل وعليه تم تطوير الماكينات لغرض الاستفادة منها لتحسين الأداء وزيادة السرعة واعتمادها داخل امكان المكاتب الالكترونية بالمنظمات المعاصرة

ويمكن تناول اهمية نظم المكاتب الالكترونية من خلال الاتى :

- تطوير التعليم والتدريب على تقنية الأنظمة لمساعدة المستخدم على الاستخدام الأفضل لها.
- التأثير التنظيمي لأتمتة المكاتب في زيادة الربح والبقاء في الخدمة لفترات طويلة.
- اهتمام المحللون بتطوير الطرق التي تساعد في التحليل والتصنيف وتقييم نظم المكاتب الجديدة واستخدام تقنية الحاسوب للتفاعل بين الماكينة والمستخدم.
- دمج تقارير صغيرة فى قواعد البيانات والرسومات في التقارير النصية المخزنة الكترنياً والسماح للمستخدم للوصول إلى الحاسات الأخرى دون الحاجة لترك المكتب.
- الإتجاه إلى الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يعتمد في مضمونه على المعلومات في إتخاذ القرارات وإنجازالأعمال مما جعل البعض يطلق عليه الإدارة بالمعلومات.

وستساعد أتمته المكاتب بشكل فعلي في أتمته صنع القرارات لإنجازالمهام التي تنجز من قبل الافراد ويمكن أنجازها بواسطه نظم الكمبيوتر ويتم أتمته صنع القرار وخصوصاً في المشاكل المتكرره، ويمكن صياغتها كمشكله فإذا تم إعداد نموذج لحلها يمكن أن تطبق هذه النماذج في حاله تكرارنفس المشكله ويمكن أن يتم برمجة الحاسوب أتوماتيكياً كنموذج السيطره وأن كل هذه الادوات وإن تعددت أشكالها وإتجاهاتها وأدواتها المستخدمه ماهي الا مراحل تقويميه وتكميليه لنظم المعلومات الاداريه بغيتها الرئيسيه لترشيد القرارات وتوجيه متخذيها وتزويدهم بالمعلومات التي تكفل سيرالعمليه الاداريه

ويمكن تحديد اهم المبررات الاساسية لنظم المكاتب الالكترونية فيمايلى:

- الثورة الرقمية التى اثرت على النظم المعلوماتية والورقية بسبب التطور في المعلومات والعمل الورقي فقد أصبح هنالك حاجة لنظام جديد لتقليص الحاجة الى العمل الورقي عن طريق التقنية الحديثة واستخداماتها الواسعة وانخفاض اسعارها.

- فعالية الأتمتة في خدمة الوظائف التجارية للمنظمات كلما مرالوقت صغر حجم المنظمة
- مكنت وسائل المواصلات والاتصالات الحديثة من مزاولة الأعمال عبر العالم في أقصر وقت وتمكنت أتمتة المكاتب من كسر الفجوة النهائية في تبادل الأعمال بشكل مستمر وثابت.
- الأتمتة تزيد من عملية التعاون بين طاقم العمل مما يدعم العملية الانتاجية، ويدفع على الرغبة في التغيير ورفع المهارات لدى العاملين والفوائد الجانبية لذا لابد أن يكون العاملون أكثر إنتاجية وبالتالي تزيد الأنظمة المكتبية وميكنتها لتناسب هذه الانتاجية المتزايدة.
- اكساب الراحة للعاملين من العمل الروتيني المتكرر وانشاء الحاجة إلى عمال ذو مهارة عالية تتعامل مع الوثائق والمستندات المطلوبة لأداء الأعمال من خلال الوسائل التقنية الحديثة التى تسهل عملية الحفظ والإسترجاع والتعديل والحذف والإضافة

ويترتب على الأخذ بنظام المكاتب الالكترونية تخفيض التكاليف وزيادة السرعة في تدفق البيانات، كما يقدم أنظمة متقدمة لحفظ المعلومات، بالإضافة إلى أنه يتضمن مجموعة من الوسائل البديلة للإتصالات، وقد يصعب الفصل بين معالجة الكلمات والنصوص والتصويروحفظ البيانات والإتصالات، حتى أن نفس الحاسب الذى يتولى تشفير البيانات يمكنه في نفس الوقت القيام بمعالجة الكلمات.

ويمكن تحديد بعض من اهم فوائد نظم المكاتب الالكترونية فى الاتى:

- زيادة السرعة في اداء العمل المكتبي ورفع ودفع الروح المعنوية لموظفي المكتب
- الدقة في اداء العمل ورفع من مستوى جودة العمل المكتبي وتخفيض تكاليف اداء العمل.
- استخدام الجانب الفكري وتسهيل اجراءات العمل وسرعة انجاز الأعمال وتوفير الوقت.
- تسهيل عملية الاتصال داخل فروع ادارة المنظمة وحرية الاتصال بين الفروع والاقسام. توفير بيئة افضل لممارسة العمل المكتبي لتطويرمعارف ومهارات موظفي الاعمال الادارية.

- رفع كفاءة اعمال الادارة واستثمارالوقت واستغلاله وتخفيض عدد موظفي الاعمال الادارية تقليل الجهد المبذول من موظفي الاعمال الادارية المختلفة وتخفيض الاعمال المكتبية الورقية
- انخفاض وقت تدفق المعلومات وحاجة أقل لاستخدام الورق والأرشيف وتقليل عدد المستخدمين
- زيادة فاعلية التكامل مع الوحدات الإقتصادية الأخرى وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للخبرات

ويوجد العديد من المنتجات الفرعية لنظم الحاسبات المعلومات التى تتجه نحونظام العمل المكتبي المتكامل والذي يعني إمكانية توحيد كافة الأعمال المنفصلة اللازمة لتشغيل وتوصيل المعلومات في نظام شامل من الأجهزة الإلكترونية الآلية،وتتمثل الأنظمة الفرعية لهذا النظام الشامل في معدات التصوير وأجهزة معالجة النصوص وأجهزة المؤتمرات عن بُعد وأجهزة توصيل البيانات وأجهزة الصور لمجهرية فالنظام المتكامل يعني النظرة الشاملة للبيئة المحيطة بالعمل المكتبي لإيجاد أكثر الوسائل فاعلية في تشغيل بيانات الوحدة الإقتصادية،وبتقدم المجتمع العلمي في عالم البحث العلمي والتطويرفى أسلوب الحياة والمعاملات التى تتعامل مع البيانات بشكل أسرع وبأقل تكلفة فى عملية أتمتة المكاتب

وظائف وتطبيقات نظم المكتب الالكترونى

لم تكن إدارة الأغمال المكتبية بالأمر الذي يمكن أن يتركه الإداريون للصدفة، فقد تضمن تحولاً كبيراً مصاحباً لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية وتضمن هذا التحول تقدماً كبيراً في مختلف مجالات إدارة الأعمال المكتبية التي يستخدم من أجلها مديروالمكاتب وذلك الجهاز الضخم من الرجال والنساء الذي يمثل أكبر قطاع من العاملين في المنظمات والمنشآت والبنوك، وبمقدار كفاءة تكون حيويتها وفاعليتها أوجمودها وتعطلها كما أنه بمقدار أمانته وإخلاصه تتحقق براعة التنظيم وقوته، وكذلك سرية المعلومات الخاصة به ومرونة وسرعة الإجراءات المتعددة وخاصة في مجال الخدمات وتيسير وصولها لأصحابها من المواطنين.

ويمكن تحديد اهم وظائف المكاتب الالكترونية على النحو التالى:

- جمع المعلومات: يعتبر جمع المعلومات من أول الخطوات التي تقوم بها الإدارة المكتبية، وهي قد تلجأ إلى مصادر داخلية في المشروع أو مصادر خارجية وفي هذا الشأن على

الإدارة أن تستبعد البيانات والمعلومات قليلة الأهمية لتخفيض حجم الأعمال المكتبية.

- تسجيل المعلومات: لابد من توافر السجلات والأدوات والتجهيزات الحديثة التي تمكن من تسجيل المعلومات حتى تصبح في الصورة التي تستطيع المنشأة الاستفادة منها.
- تحليل المعلومات: لقد أصبح تحليل البيانات مجالاً لتخصصات دقيقة مختلفة، فنجد بالمنظمات الكبيرة أفراد مختلفين يعملون على تحليل البيانات وتصميم ومراقبة النماذج وتحليل الاتصالات والتقارير.
- حفظ المعلومات واسترجاعها:تتطلب هذه الوظيفة توافر وسائل الحفظ الملائمة التي تمكن من المحافظة على البيانات والمعلومات أثناء فترة تخزينها مع القدرة على سهولة استرجاعها عند الحاجة إليها لاستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

ويتضح أن وظائف الأعمال المكتبية هي بطبيعتها وظائف خدمة وتيسير لأعمال أخرى فنية يقوم بها متخصصون في الطب والهندسة أو الزراعة أو التعليم، لذلك فقد زادت أعباء ونشاطات الأعمال المكتبية وإنعكس ذلك على مختلف وظائفها لتتناسب مع المكتب الحديث الذي يتطور يوماً سواء كان حجم المكتب صغيراً أو كبيراً فإنه يؤدي مجموعة من الوظائف الفنية الهامة التي تخدم المشروع ككل.

وتعني نظم اتمتة المكتب تطبيق تقنيات المعلومات بهدف زيادة انتاجية اعمال المعلومات في المكتب وتوجد اليوم تقنيات مكتبية معاصرة فلابد من اتقانها والعمل بها ويواجه الموظفون الاماميون بمجال الحاسب مشاكل كثيرة لذا لابد من اتقان العمل على نظم اتمتة المكتب للموظفين وتطبيق أتمتة المكاتب يحتاح الى معدات وأجهزة إلكترونية تحدد ملامح المكتب الآلي والتعامل معها يكون وفق أحد مبدأ الاستقلالية ومبدأ التكامل.

ويمكن تناول اهم تطبيقات نظم اتمتة المكاتب في المكاتب الالكترونية العامة وتتضمن الاتى:

- معالجة النصوص: أسلوب إعداد المستندات والجداول باستخدام الحاسب الآلي بهدف إدخال النصوص وتعديلها وتخزينها وطباعتها الذى يعني معالجة الكلمات وإستخدام الوسائل الآلية والإلكترونية في إعداد الخطابات والمذكرات والتقارير والفواتير والكتب والمقالات أو أي شيء آخر يحتوي على كلمات وجمل

مكتوبة، وتتضمن أيضاً إستدعاء البيانات مرة أخرى للمراجعة وتصحيح ما بها من أخطاء وطباعتها بالشكل المطلوب وتستخدم معالجة النصوص بأحد الأنظمة التالية:

- نظام مفرد لمعالجة الكلمات ويحتوي على حاسب واحد مزود بشاشة وجهاز طباعة.
- نظام مشاركة ويحتوي على حاسب أوجهاز معالجة الكلمات ومتصل بعدة محطات عمل وكل محطة عبارة عن نهاية طرفية أوجهازمزود بلوحة مفاتيح لإدخال البيانات إلى جهازمعالجة الكلمات، وربما يستعين هذا النظام بمستودع للإملاء لتسجيل الأصوات من مختلف محطات العمل.
- نظام تشغيل البيانات ويشتمل على شبكة الأنظمة المفردة وذاكرتها، وتقوم محطات العمل المحلية بإعداد الخطابات أو المذكرات أو التقارير وإرسالها عن طريق الشبكة للتحديث أو المراجعة، ومن ثم تتميز تلك النظم المنتشرة بسعة تخزينية ضخمة.
- الجداول الحسابية:إدخال بيانات رقمية ونصية في جداول مكونة من أعمدة وصفوف متقاطعة وتمثيلها برسوم بيانية فى مجالات إستخدام الجداول الحسابية كإعداد جدول التكاليف واستعراض الميزانية والأعمال الهندسية والحسابية

- البريد الإلكتروني: يتم من خلاله إرسال رسالة إلى أي شخص لديه حاسب متصل بشبكة اتصال وعادة تكون الرسالة نصاً مكتوباً كما يمكن أن يرافقه صوت أو صورة أو أي ملف آخر،ويمكن الموظفين ارسال رسائل الى أي شخص لديه حاسب متصل بشبكة المنظمة، فالبريد الالكتروني يوفرالسرعة والتكاليف ويعمل على تكاملية الخدمة والموثوقية والسرية والتماشي مع متطلبات العصر الحالي، ويوجد ايضا البريد الصوتي الالكترونى الذي يستخدم الصوت في نقل الرسائل بدلا من الكتابة
- أجهزة الصور المجهرية: تعتمد هذه الأجهزة على تصغير المستندات وطبعها في شكل صور فيلمية صغيرة التى لا تحتاج إلى حيز كبير لتخزينها، ومن الأشكال المصغرة الشائعة الميكروفيلم والميكروفيش والبطاقات النفاذة والفيديوتكس لخدمات المعلومات المرئية
- أجهزة مضاعفة عدد النسخ Duplicating : تعد وظيفة مضاعفة عدد النسخ أي صور طبق الأصل من الوظائف الهامة في النظام المتكامل، حيث يسمح نظام التصوير الآلي بمساعدة الكمبيوتر بتوزيع كم كبير من المعلومات بسرعة وسهولة لمن يحتاج إليها، وقد تستخدم في ذلك أجهزة عبر استخدام نظام الناسخ الذكي والنشر المكتبي الذي يوفر نفقات الطباعة وسرعة ادخال النسخ المطبوعة على الحاسوب لتكون

جاهزة للارسال والبعض الآخر يستخدم جهاز التصويرعن بعد أوجهاز الفاكسيميل الذي يقوم بإمعان النظر في الصفحة وتحويل ما بها من بيانات إلى نبضات إلكترونية يمكن إرسالها عبرخطوط التليفون إلى اى مكان بعيد.

- الفاكس: يتيح المجال للمتصل لترك رسالة فاكس بدلا من رسالة صوتية، ويمكن تخزين الرسالة لطباعتها في أي وقت كما يمكن تحديد وقت الاتصال وجهة الاتصال،ويشبه البريد الصوتي والتلكس الذي يستخدم لارسال واستقبال الرسائل وطباعتها ويوجد العديد من البرامج التى تستخدم بواسطة الحاسب لاداء اعمال الفاكس وغيره.
- أجهزة الحفظ: يتولى نظام الحفظ تبويب وحفظ المعلومات والتقارير والخطابات والمستندات حتى يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، وقد يتم حفظ أصول أوصور المستندات،وامكانية تصوير وقراءة وتخزين الوثائق الكترونيا والفهرسة الالكترونية والارشيف الالكتروني الذي يستخدم الحاسبات والماسحات والرواسم والطابعات
- التفاعل مع قاعدة بيانات الحاسب : وفيه يتم الربط بين المتصل هاتفياً وجهاز الحاسب الذي يتولى تقديم معلومات للمتصل من قاعدة بيانات الحاسب المرتبطة بالهاتف،وفيه يتم تحويل معلومات القاعدة المكتوبة إلى مكالمة هاتفية، ويتم الربط بين المتصل هاتفيا وجهاز الحاسب والذي يتولى تقديم معلومات للمتصل من قاعدة البيانات الحاسب المرتبطة بالنظام الهاتفي والتي من خلالها يتم تحويل معلومات القاعدة المكتوبة إلى مكالمة هاتفية يسمعها المتصل.
- المؤتمرات: يوجد مؤتمرات مرئية وصوتية أي مؤتمرات عن بُعد وهى إحدى صور الإتصالات الإلكترونية التي تسمح لمجموعة من الأفراد في أماكن مختلفة بالمشاركة في مؤتمرا وهم في أماكنهم دون تحمل مشقة الإنتقال إلى مكان المؤتمر، ومن ثم يمكنهم مشاركة المعلومات والحصول على الكثير من المدخلات وإتخاذ القرارات، ويتم عقد المؤتمرات عن طريق خطوط الاتصال واجهزة الهاتف الحديثة دون تدخل من عامل الهاتف وتمكن هذه التقنية مجموعة كبيرة من الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة من إجراء محادثات جماعية عن طريق استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، ويستطيع كل مشارك مشاهدة وسماع الآخرين اضافة الى الفيديو الى الشبكة لعرض القاعة التي يتم فيها المؤتمر على شاشة مسطحة كبيرة على الجدارن وما يشبها حيث يسمح لكل شخص وهو في موقع عمله بالتحدث والتحاوروالاستماع والرؤية مما يقوم بتوفير

الكثير من الوقت والجهد للادارة

- العمل عن بعد فبإمكان الموظفين العمل من منازلهم ولا يتطلب ذلك حضورهم إلى مقر العمل وإمكانية الموظفين أن يعملوا في منازلهم حيث يزود بأجهزة حاسب واتصالات تمكنه من التواصل مع الشركة في كل وقت , ويقوم الموظف بإرسال الأعمال وتوزيعها واستقبال ما طُلب منه إنجازه..
- التنظيم الإلكتروني للأعمال والمواعيد: يتم استخدام برمجيات الحاسب في تنظيم وجدولة المواعيد وإرسال رسائل تذكير قبل الموعد بساعات أو أيام وهذا يتيح إدخال وتعديل جميع المواعيد وجدولتها وتحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات، والتنظيم الالكتروني للمواعيد ينظم مواعيد المدير ويمكن مراجعته وتعديله في أي وقت

ويمكن تحديد اهم تطبيقات نظم اتمتة المكاتب في المكاتب الالكترونية التخصصية وتتضمن الاتى:

- نظم تصميم الحاسب في المكاتب الهندسية والصناعية لإعداد الرسوم الهندسية المتحصة.
- نظم الصرف الآلي وتستخدم في الأعمال المصرفية ولدى الهيئات المالية والمكاتب الاستشارية المالية في أعمال نقل الودائع وحسابات القروض ونقل المبالغ من مصرف لآخر
- نظام حساب المدفوعات يبين كافة المعاملات المالية التي يتم من خلالها سداد الفواتير الواردة وتسديد المستحقات المالية لموظف أوعملاء المنظمة
- نظام حساب الواردات ويسجل هذا النظام كافة المعاملات المالية الخاصة بالإيرادات نحو أثمان البضائع وإصدارالفواتير بالمبالغ المستحقة للمنظمة.
- نظام المستودعات يحفظ هذا النظام السجلات الخاصة بإدارة مستودعات المنظمة لتحديد المخزون من بضائع ومنتجات ومقدار المبيع منه.
- نظام إدارة الموظفين ويسجل المعلومات الخاصة بالعاملين والاحتفاظ بمعلومات عن سجتلهم الوظيفي مثل إجازاتهم ومراتبهم الوظيفية ومرتباتهم.
- نظام الميزانية لإعداد تقديرات ميزانية القطاع أو الهيئة وإيراداتها ومصروفاتها المتوقعة.
- نظام الرواتب لاحتساب رواتب العاملين ومكافآتهم وإصدار الشيكات الخاصة بذلك.

تستخدم أجهزة ومعدات نظام العمل المكتبي المتكامل في إعداد المستندات المكتوبة

ومضاعفة عدد نسخها ونقل البيانات وحفظ وإستدعاء المعلومات، ويحتوي النظام المتكامل على مجموعة من الأنظمة الفرعية كمعالجة الكلمات والنصوص لإعداد التقارير والمراسلات، والبريد الإلكتروني لتصدير وإستلام الخطابات والمذكرات والتقارير، وشبكة الاتصالات التى تساعد على عقد المؤتمرات عن بعد بالصوت والصورة معاً.

وتعتبر الطريقة التقليدية لتشغيل ومعالجة البيانات المعروفة باسم الطريقة اليدوية وفيها تتم كافة العمليات بواسطة الجهد الإنساني مع الاستعانة ببعض الأدوات المساعدة المتواضعة كالدفاتر والسجلات والآلات الحاسبة ومع تطور الحاسبات وتغلغلها في كافة مجالات الحياة المعاصرة ظهرت طرق أخري لتشغيل البيانات، ولم يقتصر الأمر علي مجرد استخدام الحاسبات في معالجة الكلمات Word Processing وتنفيذ أعمال السكرتارية والأعمال المكتبية من مراسلات ومحاضر جلسات ومستندات وإنما تطورالأمر ليشمل استخدام الحاسبات في ميكنة الأعمال المكتبية بكل أبعادها.

لم تعد وظيفة المكتب في وقتنا الحاضر تقتصر على إستلام البيانات والمعلومات وتسجيلها وحفظها فقط بل أصبحت الآن مركزاً هاماً لتقديم خدمة معلومات جيدة إلى كافة إدارات وأقسام المنظمة لسرعة إتخاذ القرارات والتخطيط السليم لإعمال المنظمة، لذا فإن الإدارة المكتبية الآن بما تشمله من كافة الأعمال المكتبية التي تؤدى في المكاتب وأصبحت فرعاً مهماً من فروع علم الإدارة. وتطورت تطوراً ملحوظاً في أهدافها ومبادئها ووظائفها خاصة بعد إدخال التقنية الحديثة من آلات وأجهزة ومعدات وأنظمة إلكترونية للإتصالات والحفظ، مما جعل الأعمال المكتبية الآن في أغلب المنظمات عنصراً رئيسياً في العمل وليس عنصراً ثانوياً كما كان من قبل، مما أبرز أهمية الأعمال المكتبية في كافة المنظمات متمثلة في الفروع العديدة لها والتي تؤدي بدلاً منها الإتصالات الاكافة أنواعها وإجراءات تداولها ثم حفظها، كل ذلك مقروناً بأعمال السكرتارية المتنوعة مما جعل الإدارة المكتبية هي الأساس في عمل مديري المكاتب.

مراجع الفصل السادس

أولا : الكتب العربية :

(1) ابو بكر محمود الهواش : الحكومة الالكترونية الواقع والافاق،مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة،2006

(2) احمد محمد غنيم:الادارة الالكترونية افاق وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.

(3) بشيرعباس محمود العلاق : التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، روقة عمل مقدمة للملتقى الاول التسويق فى الوطن العربى وافاق التطوير فى القترة من 15- 16 اكتوبر، الشارقة، الامارات العربية المتحدة،2002

(4) جيفرى ان لوينشال، تعريب على خالد عبد الله الدخيل الله، وسرور على ابراهيم :اعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ، الرياض، 2002.

(5) خالد محمد خالد : موسوعة التجارة الالكترونية، التسويق باستخدام البريد الالكترونى السلسة الرابعة المركز العلمى لتبسيط العلوم،الاسكندرية، 2010

(6) دلال محمد الرجيبة : التسويق الالكترونى الامن، مركز التمييز لامن المعلومات، المقالات العالمية، pdf، 2011

(7) رامى كمال عدوان : التسويق الالكترونى قوة جديدة لادارة الاعمال، المجلس الاعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطر، مقال 25 يناير، 2005

(8) سعد ياسين غالب : الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006

(9) سمير اسماعيل جاد علام، محمد على شهيب : ادارة العمليات والانتاج، جامعة القاهرة،1993

(10) عادل محمد زايد :ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية حديثة، جامعة عين شمس، 2003

(11) عامرابراهيم القنديلجى، علاء الدين عبد القادر الجنانى: نظم المعلومات الادارية،ط1، دار المسيرة،عمان،2005، ص 23

(12) علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمى:الادارة الالكترونية،عمان، دار وائل، 2006، ص28،33

(13) فرنسيس جويلارت وجيمس آيلي: تحويل المنظمة مدخل متكامل لتحديد الاتجاه واعادة الهيكلة وتجديد الناس، مجلة خلاصات كتب المدريرو رجال الاعمال،السنة الثالثة، ع23، ديسمبر،1995،الشركة العربية للاعلام العلمى شعاع، القاهرة، 1995

(14) فوزية عيد احمد مبروك، احمد صلاح الدين المحرزى : نظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها فى ادارة الاعمال،المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 2002

(15) ماركهام جميس، ترجمة خالد العمري: الإدارة الاليكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007

(16) محمد احمد عيشونى : مبادئ اساسية لادارة الانتاج، كلية التقنية، حائل،2008

(17) محمد السعيد خشبة : استخدامات الكمبيوتر فى الادارة،مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.

(18) محمد السعيد خشبة :نظم المعلومات واتجاهات الادارة الحديثة،دارالهانى للطباعة والنشر، القاهرة،2010.

(19) محمد السعيد خشبة : تكنولوجيا الانترنت ونظم الموارد البشرية،دارالهانى للطباعة، 2010.

(20) محمد السعيد خشبة : تكنولوحيا المعلومات وادارة الاعمال الالكترونية،دارالهانى للطباعة والنشر،2011

(21) محمد الصيرفى :الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2008

(22) مصطفى فتحى : التسويق الالكترونى للخدمات الحكومية،المنظمة العربية للتنمية الادارية، UNPAN026413 pdf،2011.

(23) نجم عبود عبود:الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، 2004.

(24) هدى على محمد على واخرون :تكنولوجيا الادارة المكتبية الحديثة،مكتبة عين شمس، القاهرة،2004

(25) يزن تيم :ادارة الموارد البشرية اساليب الادارة الحديثة teacher86.net ،pdf، 2011
www.teacher86.net

ثانيا: المقالات والبحوث العربية:

(26) احمد الكردى : إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميزالتنافسي للمنظمات المعاصرة، مقال، 24أكتوبر، 2010، منشور
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/157172 / 2011

(27) أحمد علي: ادارة التغيير التنظيمى،منتدى ادارة الموراد البشرية، مقال، منشور

(28) إعادة هندسة العمليات الإدارية: بحث منشور
http://www.4shared.com/get/_qI1UJ23/___.html /2011

(29) إعادة هندسة العمليات الإدارية،مجموعة الموارد البشرية، مقال، منشور
http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=3645 / 2011

(30) اكرم سالم: اعادة هندسة الاعمال من منظور استراتيجي معاصر(الادارة والاقتصاد)،منتدى الحوار المتمدن ، مقال،ع 2869،2009 - 12 - 26، منشور
http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/07052006/hasebat3.htm / 2011

(31) اتمتة المكاتب؟، مقال، منشور
http://www.ccast.ps/Staff/StaffWeb/Files/942/docs/Manual_Part1.pdf

(32) الحاسب في المكاتب والإدارة، مقال، منشور
http://www.saaid.net/PowerPoint/953.ppt

(33) الشبكة العربية للتنمية البشرية : ادارة التغيير والموارد البشرية، ورقة لفلسطينية مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية المنعقد فى 2003/12/18 الخرطوم

(34) العوتبى :التطويرالتنطيمى، المنتدى العربى الموحد، مقال،2003-09-26،منشور
http://www.4uarab.com/vb/showthread.php?t=30301 / 2011

(35) انتصار قليب : إدارة التغيير والموارد البشرية، مجلة الابتسامة،مقال،2010February17
http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_175820.html /2011

(36) ثينة جمجوم : هندسة العمليات أوالهندرة، مقال،منشور
www.kau.edu.sa/Files/0001316/Subjects/الهندرة%202.ppt / 2011

(37) بكر الريحان : المنهج الاسلامي فـي القيادة وإدارة التغيير، بحث منشور
http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/4208.ppt#260,5,Slide 5 /2011
(38) حسين الطراونة :ادارة الجودة الشاملة ، محاضرات 2008، منشورة
http://www.drhusseintrawneh.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/tare5%20al%20jodeh.ppt/ 2011
(39) حسين الطراونه: التغيير والتطوير التنظيمي، بحث منشور
http://www.drhusseintrawneh.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/SYSTEMATIC_CHANGE.ppt/2011
(40) خالد مصـطفى قاسـم : إعـادة هندسـة العمليـات الإداريـة، الاكاديمـية العربيـة للعلـوم والتكنولوجيا والنقل البحرى، بحث منشور
http://www.drkhaledkassem.com/Docs/courses/Business%20Process%20Reengineering.ppt / 2011
(41) طارق محمد علي : من مكاتب ورقية لمكاتب لا ورقية، منشور
http://xa.yimg.com/kq/groups/19157322/1338802728/name/1.ppt
(42) دانيال هـويلير: إدارة التغيـير، ورشـة عمـل الاتحـاد الـدولي للاتصـالات،المكتب الإقليمـي العربي المتعقد فى الفترة من 22 الى 26،عمان، الأردن 2003.
(43) دبون عبد القادر: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغـير في المؤسسـة،،جامعة ورقلة، مجلة الباحث، ع6،2008، منشور
http://rcweb.luedld.net/rc6/13-Deboun.pdf / 2011
(44) صلاح هادي حسن الحسيني : نظم أتمته المكاتب، مقال، منشور
(45) سامرسلامه خريسات : مفهوم التغيير : مقال كانون الثاني، 2007، منشور
http://sr2004-2003.maktoobblog.com/191772/مفهوم-التغيير/ 2011
(46) سحر محمد الكعبور : التقنيات الحديثة في إدارة المكاتب، مقال، منشور
(47) سمير زهير الصوص :إعادة هندسة العمليات، وزارة الاقتصاد الـوطني، فلسـطين، 2010م، بوابة الزوى الاخبارية، مقال، 2010-04- 11، منشور
http://www.alzoa.com/articles/view.php?id=1214 / 2011
(48) سيتيا اسـكوت، ترجمـة منتـدى المـوارد البشريـة : إدارة التغييرالشخصي،سـيتيا اسـكوت، ملخص 2004/01/26، دارالمعرفة للتنمية البشرية، القاهرة، منشور
http://www.hrdiscussion.com/hr28394.html / 2011

(49) عبد السلام اديب : التغيير التنظيمي،ليبيا، بحث منشور،
http://www.4shared.com/get/Za9G0W6i/__online.html /2011
(50) علي بن أحمد السبتي: ادارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، مقال، جريدة الرياض، الجمعة 19 ربيع الآخر 1426هـ - 27 مايو 2005م، ع 13486، منشور
http://www.alriyadh.com/2005/05/27/article67661.html /2011
(51) علي بن أحمد السبتي: إدارة التغييرومتطلبات التطوير في العمل الإداري، الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة المنعقد في الفترة من 1426/2/20 إلى 1426/2/26هـ، جدة، المملكة العربية السعودية،
(52) فارس النفيعي: أسباب عدم التميز في تقديم الخدمة والتعامل مع الجمهور في القطاع العام، المملكة العربية السعودية، منتدى ادارة الموارد البشرية، مقال،09-04-2010 ، منشور
http://www.hrdiscussion.com/hr17022.html / 2011
(53) فاروق محمد فهمى : المنظومية والهندرة فى أعادة بناء منظومة التعليم والتعلم، مركز تطويرتدريس العلوم، جامعة عين شمس، منشور
http://www.satlcentral.com/Arabic-materials/document/handara.doc / 2011
(54) فريحة محمد كريم: التغير التنظيمي(أبعاده واستراتيجياته)، مقال، منشور
http://www.iraqcenter.net/vb/23057.html
(55) فهد بن صالح السلطان: النظرية والتطبيق (BPR) إعادة هندسة نظم العمل، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود .المملكة العربية السعودية، بحث منشور
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006117.pdf /2011
(56) كي نزيل الإبهام: إعادة هندسة المنظمات،جريدة الوحدة، مقال، الأحد 4 / 2 / 2007،منشور
http://wehda.alwehda.gov.sy/_archive.asp?FileName=60013952120070204071440 /2011
لمياء بشاوري : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة ،منتدى الجودة في التعليم مقال،9-10-2010، منشور
http://www.shraka.org/showthread.php?t=515 / 2011

(57) ليلى الهاشم : التغير التنظيمى (تطوير المنظمات)، بحث منشور
(58) مفهوم المكتب وأتمتة المكاتب : مقال، منشور
(59) ماجد بن عبدالله المشارى آل سعود: إعادة هندسة إجراءات الأعمال، مجلة الرقمى ع161، 7 مايو،2006، منشور
(60) http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/07052006/hasebat3.htm _ /2011
ماريومانيبويز : إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإقليمية، الإتحاد الدولي للإتصالات أمريكا اللاتينية، 19فبراير2008منشور،
http://www.syrcs.org/articles/manage/ART-060.pdf / 2011
(61) محمد أحمد العطار: منظمة القرن الـ21،قضايا معاصرة،مجلة البلاغ،مقال، منشور
http://www.balagh.com/islam/qc072nvr.htm / 2011
محمد الحسيني إبراهيم عبدالرحمن :ادارة التغيير التعليمى ومداخل الاصلاح التربوى، وزارة التربية والتعليم،دارالشوامخ التعليمية، المملكة العربية السعودية، 1430هـ ،2009 م، بحث منشور
www.almajd.edu.sa/ASGPortal/images/Lib_pic/uploads/File_2073.doc / 2011
مقال،نوفمبر2008، منشور ملتقى التدريب العربى،Reengineeringمحمد السيد :الهندرة
http://www.arab-training.com/vb/t345.html / 2011
(62) محمد مصطفى الخشروم :هندرة إدارة الموارد البشرية، بحث منشور
http://www.4shared.com/get/_XtYUGhh/___.html /2011
(63) مصابيح فوزية :الإبداع ودوره في الرفع من الاداء وتعزيز التنافسية بين المؤسسات، المركز الجامعي، خميس مليانة، قسم العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية،مقال، -30-05 2010،منشور
http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=1787 / 2011
(64) منتدى الموراد البشرية:إدارة التغييروالموارد البشرية،طرابلس ، منتدى الموراد البشرية، مقال،3-07-2010، منشور
http://www.hrdiscussion.com/hr10386.html / 2011

(65) نبيهة السامرائي وفخروادبي عبد القادر: العوامل النفسية خلال العمليات الادارية ودورها في ادارة التغيير، جامعة ملايا، بحث منشور
http://hu.edu.jo/ecwc/papers/Teachers%20Preparation/Paper%20Nabiha%20Modefied.doc / 2011

(66) نسيم الصمادي: قصتي مع الهندرة المصطلح والكتاب، ادارة دوت كوم، مجموعة الشعاع العلمى، مقال، منشور
http://edara.com/WeeklyArticles/Reengineering.aspx / 2011

ويكيبيديا : إدارة التغيير ، الموسوعة الحرة ويكيبيديا، مقال،30 يناير، 2009،

ويكيبيديا : عملية إعادة هندسة الأعمال، الموسوعة الحرة، ويكيبيديا،مقال 5، يوليو 2011

(67) يحي برويقـات عبد الكريـم : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الاقتصـادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، منشور
http://www.hrdiscussion.com/hr5046.html / 2011

ثالثا: المراجع الاحنبية:

Books:

(1) David Barnes: Operation management , Cengage Learning, EMEA, South-Western,2008,

(2) Howard Eisner: Reengineering Yourself and Your Company From Engineer to Manager to Leader, Artech House, Inc.,british,2000

(3) JAMESCHAMPY:REENGINEERING MANAGEMENT THE MANDATE FOR NEW LEADERSHIP Canada HarperCollins ,Ltd, usa, 2006

(4) MICHAEL HAMMER , JAMES CHAMPY : REENGINEERING THE CORPORATION ,A Manifesto For Business Revolution , Reserved Summaries.Com , 2000

(5) MICHAEL HAMMER , JAMES CHAMPY: LE REENGINEERING ,Traduit de I'américain par Michel Le Seac'h, DUNOD, Paris, 1993

(6) Olaf.Passenheim : chane management,pdf2010,bookboon.com,pdf ,2011

(7) Ricky W. Griffin: Fundamentals of Management , Texas A , University Houghton Mifflin , Boston New York, U.S.A. 2008

(8) Rob Stokes: e marketing the Essential Guide to online Marketing , 2sc.ed, Ltd,usa,2009

(9) Roberta Russell & Bernard W. Taylor, III: Operations Strategy, Operations Management , 5.th,Ed, john Wiley , Sons.inc, 2006

(10) Ryan G. Rosandich : EMGT 5110 Management of Engineers and Technology,pdf,2011
(11) Sarah Cook & Steve Macaulay: Change Management Excellence, using the five intelligences for successful organization change, London and sterling, vA, pdf 2011
(12) Smith and Dave. Choffey. : e marketing excellence The Heart of e Business, 2sc,ed , Elsevier,british,2005
(13) Teresa.Torres-coronas, Mario. Arias-oliva: E-Human Resource management, Managing Knowledge People, Idea Group Inc, USA, 2005.

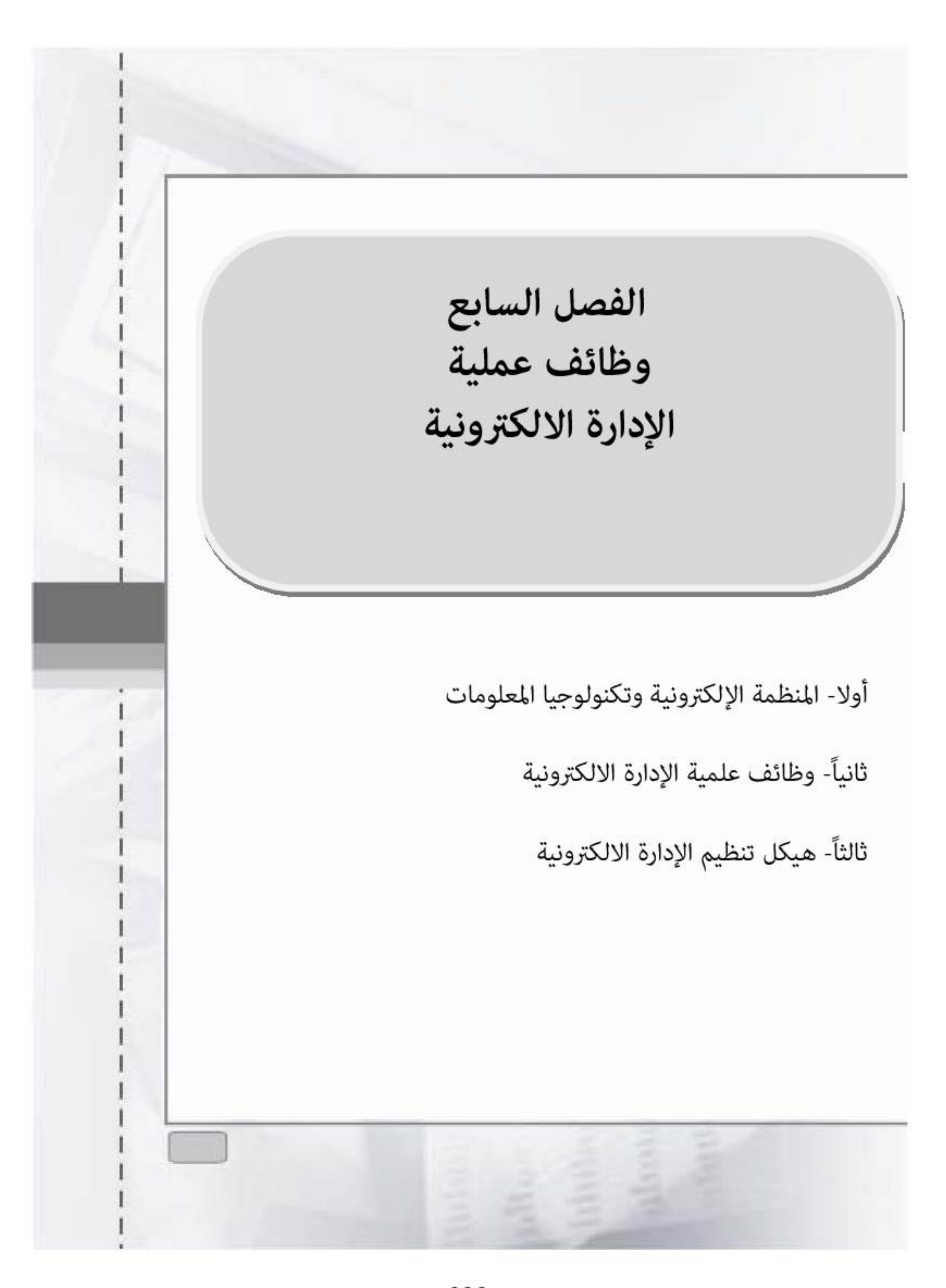
Thesis and Articles:

(14) BUSINESS PROCESS REENGINEERING: A CONSOLIDATED METHODOLOGY Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi Dept. of Industrial and Manufacturing Engineering Wichita State University Wichita, KS-67260 0035, USA
(15) Ch12, 2004,prentice hall
(16) EMGT 5110 Management of Engineers and Technology , pdf 2011
(17) Encyclopedic Dictionary of Strategic Management : Business Process Reengineering,pdf2011
(18) Hanan A. Ezzat: ORGANIZING MANAGEMENT PROCESS Basic elements of Organization,12/4/2007 , pdf 2011
(19) John Zurick: Reengineering The (Cultural Nonprofit) Organization The Low-Cost High-Return Principles Used at Cincinnati Ballet to Re-Start our Engines , ZQI, Inc,2004. www.zqi-inc.com
(20) Luo Fan, Priyantha Premakumara : Study on Business Process Re-Engineering of Organization Development Context in Sri Lanka, articles, 430070, School of Management Wuhan University of Technology
(21) Mario Maniewicz : ORGANIZATIONAL RE- ENGINEERING AND HUMANRE-ENGINEERING in the Telecommunication Organization Organizations, ITU Regional Officer in Management and Development of Human Resources ,2000,pdf
(22) Maureen Weicher William W. Chu Wan Ching : Business Process Reengineering Analysis and Recommendations ,articles, December, 1995. Baruch College, City University of New York , www.netlib.com.
(23) REDESIGNING THE ORGANIZATION WITH INFORMATION SYSTEMS
(24) Sotiris Zigiaris, : BUUSSI IINNEESSSS PPRROOCCEESSSS RREE- -- EENNGGI ,Report produced for the EC funded project INNOREGIO,

dissemination of innovation and knowledge management techniques articles,J A N U A R Y 2 0 0 0 ,pdf2011

(25) Team, Inc: E-HR: The Technology Revolution in HR -Definition and Benefits, White Paper Series,May, 2000

(26) William Murray: Implications of SOA on Business Strategy and Organizational Design, the SOA Magazine, Issue III: January 03/01/2007, http://www.soamag.com/i3/0107-3.asp



الفصل السابع
وظائف عملية
الإدارة الالكترونية

أولا- المنظمة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات

ثانياً- وظائف علمية الإدارة الالكترونية

ثالثاً- هيكل تنظيم الإدارة الالكترونية

الفصل السابع
وظائف عملية الإدارة الالكترونية

أولا- المنظمة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات

تمهيد

تعد المنظمة بالمعنى الشامل كيان منظم او مشروع لتنظيم خاص ،وقد يعجز الأفراد والجماعات عن القيام به إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانات او لقلة وانعدام الربح الممكن تحقيقه على المدى القصير، وتختلف المنظمات العامة عن المنظمات الخاصة فى أن الاولى تعمل على سد الاحتياجات العامة بالمجتمع ،وتأخذ الدول على مسئولياتها إدارة هذه المنظمات ، اما المنظمة الخاصة تعمل على المكسب والفوائد فى المقام الاول.

- ماهية المنظمة وعناصرها:

يمكن ان تتمثل المنظمة سواء كانت عامة أو خاصة في شخص اعتباري يعمل على إدارة وقيادة المنظمة مع مجموعة من الشركاء أو عدد من الأفراد ، ويتشكل كيان في التنظيم الإداري الذي يتضمن نطاق الأعمال ومجالاتها وموقعها ومكانها، حيث تتأثر المنظمات عادة بالمنهج الفكري أو فلسفة المجتمع ، وأيضا بالمتغيرات المرتبطة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والعلمية والقوى البشرية سواء الإنتاجية أو الخدمية او الدفاعية على أساس اعتبار جميع المنظمات العامة والخاصة أدوات تقدم خدمات للمجتمع وتسد احتياجاته وتعمل على تأمينه من مختلف الجوانب

ويمكن تحديد ماهية المنظمة بإيجاز في الاتى:

- كيان اوبناء بداخله يتم تنسيق اسهامات الافراد والانشطة بهدف تنفيذ المعاملات التجارية المخططة وعادة تنتج المنظمات شئياً ما أو تقدم خدمة محددة .
- كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري يعمل على حسب سياسة اومنهج محدد في شكل متعاون متضامن يحقق هدف معين مسبق وفق أدوار يحددها أبعاد النظام العام.
- تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً أفضل .
- المنظمة عنصر يتوسط بين اسهامات الاشخاص والبئية الخارجية والداخلية .

- نظام يجمع مجموعة من الحقوق والامتيازات والالتزامات والمسؤوليات المتوازنة الدقيقة عبر فترة من الوقت من خلال وجود صراعات وتنافسات وحلول لها.

تتعلق المنظمة بمهام ومسؤوليات تقع على كل فرد من مجتمع النظام كالمنظمة التجارية والصناعية أوالخدمية أوالحكومية ، لذا قد تصنف بعض الدول بأنها منظمة مركبة اومنظمة عليا أو نهائية تتضمن عدد من المنظمات ، والتي ليس لأية منظمة إزاءها سلطة تماثل سلطة الدولة بمهماتها ، وتقيم الدولة داخل إطارها منظمات ثانوية كالهيئات المحلية أو الخاصة.

لذا تعتبر المنظمة تنظيم اجتماعي رسمي راسخ وثابت يحصل على موارده من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به ويعالجها بغرض إنتاج نوع من المخرجات المطلوبة.

ويمكن تحديد العناصر الاساسية في المنظمات كالاتى:

- رأس المال والعمالة: عناصر إنتاج رئيسية تجهز عادة من بيئة المنظمة المحيطة بها.
- الإنتاج : يشكل نشاط المنظمة لتحول مدخلاتها لمنتجات وخدمات وفق وظائف الإنتاج
- المنتجات والخدمات: تنفذ وتستهلك من قبل البيئات المحيطة بالمنظمة كمرتجعات مقابل المدخلات من التجهيزات.

- ماهية المنظمة الرقمية (الالكترونية):

تعتبرالمنظمة الالكترونية ناتج التحول الظاهرى للأعمال القائمة علي التقنية الرقمية نتيجة للاستخدام المكثف لنظم المعلومات وقد زاد انتشارها ببزوغ شبكة الإنترنت ، وهذه التطورات الحديثة هى التي أضحت تشكل معالم البيئة والمجتمع الرقمي، ومعظم منظمات الأعمال اليوم قد بدأت بالفعل في التحول من الأداء التقليدي إلي استخدام التقنية الرقمية لأداء أعمالها وتقديم خدماتها، ومحاولة للوصول إلي جميع المستفيدين منها، ويتشكل ذلك في تدفق المنتجات والخدمات المميزة المتسمة بالجودة العالية والتكلفة البسيطة وإمكانية الاستخدام الواسع المكثف بالمنظمات المعاصرة لشبكات الإنترنت العالمية.

وتنوعت المنظمات التى تتعامل مع المنظمة الرقمية، مما ادى الى بزوغ منظمة الأعمال الإلكترونية E-Business والتجارة الإلكترونية E-Commerce والحكومة الالكترونية E-Governance والتعلم عن بعد Distance Learning والمدرسة الإلكترونيةE-School والجامعة الافتراضية Virtual Universityوالمكتبة الرقمية Digital Library.

ويمكن تحديد ماهية المنظمة الالكترونية فيما يلى :

- كيان منظم يستخدم التقنيات الرقمية والمعلوماتيو وشبكات الإنترنت لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة ونقلها لمن يحتاج إليها في الداخلها والخارجها.
- تنظيم محدد مخطط الكتروني يعمل في مجالات أو في قطاعات الخدمات الحكومية اومنظمات المجتمع غير الهادفة للربح
- تنظيم ديناميكى متطور يرتكز علي الأداء الإبداعي والابتكارى لرأس المال البشري العامل الاساسى في تعامله مع بيئته الداخلية والخارجية علي حد سواء.
- نظام ديناميكى متفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية يستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لانشاء اليات التعامل مع النظم الرقمية

■ سمات المنظمة الالكترونية:

تتسم المنظمة الالكترونية بسرعة التحرك بمرونة لتتعامل مع المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، ويتم استنباط بناء المنظمة والتنظيمات التى من خلالها يحصل المجتمع على فائدة من وجوده، وهى من اهم الكيانات التى تعتبر وسيط يعمل على سد احتياجاته ورغبات المجتمع، لذا لا تظهر المنظمة للوجود تلاقئياً ولكن يتطلب الامر جهد منظم وعمل شاق لبزوغها وسط المجتمع .

ويمكن تناول اهم هذه السمات على النحو التالى:

- سهولة الدخول الى الاسواق الجديدة بسرعة فائقة
- التكامل الشديد بين الدرجة العالية من التقنية الرقمية وتصميم الاعمال بكفاءة عالية
- لديه اختيارات متعددة كبيرة للجودة وسعرمناسب للخدمات تقدك للمستهلك
- تتمتع بدرجة عالية من المنافسة المحلية والعالمية والعمل باسلوب البقاء للاقوى والاكثر ربحية وتطوراً
- تتعامل مع قضايا المعلومات والمعرفة، وتسعى للحصول على القيمة المضافة الاعلى، وتقوم بمباشرة ادارة الاعمال على مدار اليوم كاملاً بلا انقطاع
- زيادة الاعتماد على حلقات وشبكات الاتصالات المفتوحة متعددة الاطراف
- تعميق اللامركزية ونشر مراكرز اتخاذ القرار عند مواقع التنقيذ مباشرة
- تعميق اليات الرقابة الذاتية والتقويم المتعدد الذى يركز على النتائج
- تعزيزنمط العمل المتوازى باستخدام امكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة وتوسيع المجال لتشغيل فرق مجموعات الاعمال.

- مستويات المنظمة الالكترونية:

تستغرق المنظمة التقليدية في اساليبها لإدارة الاصول المادية وحركة المواد والمنتجات وقت طويلعلى العكش من المنظمة الرقمية المنبثقة من هذا التوجه التى تقوم على التقنيةوالمعلوماتية حتى يمكنها البقاء والتواجد في عالم متغير علي الدوام.

ويمكن تحديد مستويات المنظمة الالكترونية في الاتى :

- مستوى القمة : الإدارة الاستراتيجية العليا التي تقدم التوجيه الشامل للمنظمة.
- مستوي التكتيك: الإدارة التكتيكية التي تطور الخطط والاستراتيجيات المحددة.
- مستوي تشغيلى: إدارة تشغيلية تديروتوجه العمليات لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.
- مستوي تنفيذى اوفنى: ويقوم على العمالة غير الإدارية التـي تنجـز الأنشـطة والمهامـات اليومية، وتسجل التصرفات وتعالج المدخلات وتنتج السلع والخدمات.

- توجهات المنظمة الالكترونية :

تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات الالكترونية دور فعـال في العـالم اليوم،حيـث تـاثرت قطاعات الاعمال والخدمات الحكومية بالتحولات والتوجهات الالكترونيـة المتطـورة التـى شـهدت تحولات جذرية جاءت في قمتهـا نظـم الاعـمال الالكترونيـة التـى تضـمنت الحكومـة الالكترونيـة والتجارة والادارة الالكترونية، وقد تأثرت المنظمة الحديثة وتغيـيرت انمـاط أعمالهـا وتعاملاتهـا في المجتمعات التى بدأ باستخدام تقنيات نظم المعلومـات المتقدمـة والاتصـالات والمعرفـة الجديـدة وشبكات الإنترنت ونظم المعاملات عن بعد.

ويمكن ايجاز اهم توجهات المنظمة الالكترونية في الاتى :

- بناء القدرات التنافسية وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات
- اعادة هيكلة البناء واعادة الهندسة وتصميم سلسة القيمة والقيمة المضافة
- تعميق استخدام التقنيات الجديدة واستشمار المعرفة والتأكيد على التعلم المستمر
- تخدم عملاء في كل مكانوتعمل على تحقيق الاداء السريع الاكثرمرونة واعلى قيمة
- استثمارتقنيات الاتصالات والمعلومات واستخدام تقنيات جديدة وعمليـات مترابطـة لانتـاج القيمة والقيمة المضافة
- تترابط مع العملاء والمتعاملين معها بشـكل الى وتسـتخدم نظـم وتقنيـات متطـورة لتبـادل واستثمار المعرفة

- اسس المنظمة الالكترونية وتقنيات المعلومات

تؤثر نظم المعلومات المحوسبة والمنظمة الالكترونية كل منها على الآخر، وباتجاهات عديدة، وتتضمن مجموعة من المفاهيم اوالأسس المشتركة .

ويمكن تحديد اهم اسس المنظمة الالكترونية لتقنية المعلومات فيما يلى :

- تتواءم وتوافق نظم المعلومات مع المنظمة بغرض تزويدها بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها مجموعات فرق العمل بالمنظمة.
- الانفتاح والتوعية على التأثيرات التي تحدثها نظم المعلومات بغرض الاستفادة من التقنية الحديثة التي تستخدمها انظمة المعلومات الالكترونية.
- توعية المديرون بان نظم المعلومات يمكنها أن تغير وتبدل من حياة المنظمة.
- انشاء علاقات متداخلة بين تقنية المعلومات من جهة والمنظمة من جهة أخرى، التى يمكن ان تتأثر بعدد كبير من العوامل الوسيطة، ومن اهم هذه العوامل التالية :
  - بنية المنظمة وإجراءات العمليات المعيارية المتبعة فيها
  - ثقافة المنظمة والعاملين وسياساتها المتأثرة بمحيطها الخارجي الذي تعمل فيه
  - البيئة المحيطة بالمنظمة وإمكاناتها وعلاقاتها المتداخلة مع المنظمة
  - القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة ومدى تأثيرها على استثمار الإمكانات المتطورة والمتسارعة لتقنيات المعلومات والاتصالات الالكترونية.

ثانيا:وظائف عملية الادارة الالكترونية

تعتبرعملية الإدارة جوهرية لتسيير أمور الإنسان ويلمسها عندما يحتاج الإنسان لترتيب حياته وشئونه وكذلك بالمنظمات الصغيرة والكبيرة التى يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤدي بها لتحقيق أهدافها والمجتمع بحاجة إلى اليات بموجبها توجه منظماته وترتب سير العلاقات وشئون أفراده ومتطلباته .هل يمكن اضافة

- ماهية وظائف عملية الادارة الإلكترونية:

عرف تايلورالادارة بأنها فن الادارة الذى يعبرعن المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله والتاكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها، وايضاً فايول قصد بها انها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق واصدارالاوامروالرقابة، اى يمكن ان تكون وظيفة لتنفيذ الاشياء عن طريق الاخرين مثل المديرين والعاملين المساعدين بالنظام، وتتميز الادارة العليا

بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية اللازمة مع باقى اعضاء المنظمة من القوى البشرية العاملة مع الادارة .

ويمكن تحديد ماهية وظائف عملية الادارة على النحو التالى:

- عملية اجتماعية مستمرة تتضمن مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك بقصد الاستغلال الامثل للموارد عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول الى الهدف بكفاءة وفاعلية، وتعمل على اشباع حاجات الافراد من السلع والخدمات، فلذلك يصبح عمل الادارة مستمر طوال حياة المنظمة

- تفاعل النظام الاداري مع البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية التى تتعامل معها الادارة وتبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وتنظيم كيفية توزيع المسئوليات والمهمات على الافراد العاملين، وتوجيه انشطة الافراد وارشادهمفي ضؤالاتجاهات المناسبة لتحقيق الاهداف المطلوبة مع الاستعانة بالدورالرقابي والتاكيد من ان التنفيذ يسيرعلى اساس الخطة الموضوعة .

- إنجازأهداف تنظيمية من المنظور التنظيمي والإدارى يتم من خلال الأفراد وموارد أخرى من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وهذه الوظائف تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية، وتنظم الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات، وتحديد التوظيف عن طريق اختيار وتعيين وتدريب الافراد لوضع المناسب في المكان المناسب بالمنظمة، واستمرارالتوجيه لإرشاد وتحفيزالموظفين باتجاه الأهداف المخطط مع تنشيطة عمال التقويم والرقابة لتقيم تنفيذ الاعمال.

- مبادئ وقواعد عملية الادارة :

تعتبرالإدارة مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي وقليل منها فطري موروث، فهى علم وتقنية تقوم بالاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكاروالوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهدافها،وقد طورت من قبل الاصول الاساسية للادارة وقدم فايول مجموعة من المبادئ واشار انها ليست قوانين، وانما مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في محتلف المواقف والمنظمات

التـي تتضـمن كـل المهـام الإداريـة لتنفيـذ الوظـائف الإداريـة التـى تلائـم التطبيـق عـلى حميـع المستويات الادارة.

ويمكن تحديد هذه المبادئ على النحو التالى:

- التخصص وتقسيم العمل : يتيح للعاملين والمديرينكسـب البراعـة والضـبط والدقـة التـي ستزيد من جودة المخرجات والحصول على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- تكافؤ السلطة والمسئولية: متأصل في الأشخاص والمناصب فـلا يمكـن تصـورها كجـزء مـن المسؤولية التى تعمل من حلال إعطاء الأوامر والصلاحيات للقائمين على العمل.
- احترام القواعد واللـوائح والـنظم: الانضـباط وتشـمل طاعـة التطبيـق والسـلوك واحـترام العلاقات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين.
- وحدة الأمرمصدرالأوامر: يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط ويعمل المشرف بمجموعة من الأهداف لادارة فعالياتها نحو تحقيق الأهداف
- وحـدة التوجيـه: إخضـاع اهتمامـات الفـرد بحيـث لا يطغـى عـلى الاهتمامـات العامـة للمنظمة وخضوع المصالح الخاصة للمصلحة العامة مع تقيم وتقديرالعمل
- مكافأة العـاملين والمـوظفين:قيمـة مدفوعـة يجـب أن تكـون مرضـية للجميـع ويتوقـف مستوى الدفع على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة وتحلل هذه القيمة لعوامل عديـدة منها تكاليف الحياة التى توفق بين الموظفين وظروف العمل.
- التسلسل الرئاسي وسلسلة التدرج والمركزية: مستويات السلسلة الرسمية للمـديرين مـن المستوى الأعلى للأدنوتسمى خطوط رسميةيكون بعض المديرين هم حلقـات الوصـل في هذه السلسلةفعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجـودة فيها،وبالإمكـان تجـاوز هـذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة لتجاوزها.. وقنوات الاتصالات
- المساواة والعدالة: مراعاة الإنصاف بين جميع الأشخاص في السلطة.
- ثبات العاملين واستقرارهم:استقراربقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخـر،ينتج عنه فعالية أكثر ونفقات أقل.
- المبادرة وروح المبادرة:تسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكـارهم على كافة المستويات فالمدير القادر على إتاحة فرص للتعبير أفضل من المدير الغـير قـادر عليها.

- روح الفريق وجماعة العمل :إضفاء روح المرح للمجموعات في الوحدات التي بها شدة لتعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.
- الترتيب والموازنة: تقليل زيادة الاهتمامات بوضع إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها وفي كل الحالات يجب الموازنة بين الأمرين.

▪ ابعاد وظائف عملية الإدارة الإلكترونية ومتغيراتها:

يتفق الكثيرين الان على ان انماط الهياكل التنظيمية الهرمية مستقرة الاوضاع في مبدأ توزيع السلطة والمسؤلية وتفرد الاقسام والادارات باختصاصات محددة، ولكن عصر المعلومات لايستقيم مع تلك الثوابت الادارية،ويتطلب الامر انماط تنظيمية تتصف بالمرونة والحركية والقابلية للتغير لتتماشى مع الطبيعة الديناميكية لتنقنيات المعلومات، وتكوين الهياكل الشبكية التى تعتبرانسب مع عصرنظم المعلومات والتنظيم القائم على فرق العمل التى تعتبراكثرتوافقاً من التنظيم الفردى القائم على المشاركة الكاملة اجدى في حالة توزيع السلطة وتشتت المسئولية، وتقوم الفكرة المحورية للادارة من الدرجة الاولى متغيرة ومتجددة ومتطورة وتتعامل الادارة بانها ديناميكية حيث انعكست على وظائف الادارة.

ويمكن تحديد ابعاد وظائف الادارة الالكترونية على النحو التالى:

- الادارة وسيلة المجتمع للتنمية وتوظيف واستثمار موارده لتحقيق اهدافه
- الاستعانة بالتكنولوجيا كوسيلة لتحقيق الانتاجية والنمولتحقيق مايريده المجتمع
- البحوث والتطوير يغيران التكنولوجيا المتطورة والمتبادلة والثقافة والاقتصاد.

ويمكن وضع الوظائف الادارية في اطارالوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية بصورة جوهرية في مضمون العلمية الادارية نفسها بمنهج جديد، يقوم باحداث تغير وتجديد في وسائل وادوات عمل الادارة وبنية علاقاتها واتصالات التنظيم الادارى، وتعديل التنظيمات الهرمية والوظيفية والمركزية والاتصالات العمودية والافقية وصلاحيات تفويض السلطة.

ويمكن تحديد اهم المتغيرات الى انعكست على وظائف الادارة الالكترونية فيما يلى :

- انتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة الى منظومة المعلومات الشبكية
- انتقال من نظم المعلومات الادارية التقليدية الى نظم المعلومات الادارية الالكترونية
- انتقال من ادارة الاشياء الى ادارة الرقميات ومن نظم المعالجة بالدفعات الى نظم المعالجات التحليلية الفورية

- العمل من خلال شبكات الاتصالات على اساس تقنية حوسبة الخادم الالكترونى والعميل والمستخدم، والتعامل مع الانشطة الافتراضية بدلاً ادارة الانشطة المادية
- تحول المنظمات من الهياكل المركزية الجامدة الى الهياكل المرنة
- الانتقال من التنظيم الهرمى القائم على سلسلة الاوامر الى التنظيم الشبكى والتعامل بزمن الانترنت بدلاً من الزمن الادارى
- التعامل باسلوب الادارة عن بعد بدلاً من الادارة العمل المباشرة
- انتقال مهام القيادة المركزية المرتكزة على العاملين الى القيادة المرتكزة على اللامركزية والتقنية، ومن اسلوب قيادة الاخرالى قيادة الذات
- التحول من الرقابة باسلوب مقارنة الاداء الفعلى الى الرقابة المباشرة المستمرة، والتعامل بقاعدة مفهوم الميزة التنافسية المؤكدةبدلاً من مفهوم الميزة النسبية.

ومن اهم التغيرات التي جاءت بها تقنيات الحديثة شبكات الإنترنت ويجب مراعاتها، ولكن بقواعد وأسس عمل جديدة يمكن أن تكون عوامل قوة للإدارة عند الاستجابة الفاعلة لها ويمكن أن تكون تحدياً خطيراً أمام الإدارة الحالية إذا لم تتميز بفعالية عالية.

- وظائف عملية الادارة الالكترونية:

نجد أن الوظائف الإدارية للمنظمات في ظل عصر المعلومات والإنترنت وما بعد الانترنتتغيرت من وظائف تعتمد على نظم المعلومات المستقلة إلى وظائف تعتمد على نظم المعلومات المندمجة في الاعمال، ومن وظائف تعتمد على الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الخبيرة والذكية، مما يساعد على إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري والتحول من الهياكل المركزية إلى توظيف الهياكل المرنة.

واسهمت التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق اسلوب جديد للادارة الحديثة يختلف عن الاسلوب السابق، وتقنيات الاتصالات التى اسهمت في تغير مضامين وظائف العملية الادارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار، فلم تعد وظيقة التخطيط نشاط رسمى روتينى يسبق التفيذ من الاعلى الى اسفل وكذلك قد تغيرت اجراءات باقى الوظائف

ويمكن تحديد ماهيةوظائف عملية الادارة الالكترونية فيما يلى:

- مجموعة عناصراساسية للنشاط الادارى والوظائف الادارية التى تعمل كقواعد الادارة .

- منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة مفتوحة تتأثر بالبئية الخارجية والداخلية للمنظمة التى تتعامل معها باقتدار ورشد .
- حزمة العمليات المترابطة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات من عتاد الكمبيوتر والبرمجيات وشبكات الاتصالا والادارة الرشيدة التى تديرموارد المنظمة

ثالثا: التنظيم الادارى الالكترونى

يعد التنظيم أحد عناصر عملية الإدارة ومن المنظور التنظيمي يعتبر إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد والموارد المالية والمادية، وينصب اهتمام التنظيم على تجزئة العمل المراد القيام به وتحديد جماعات العمل وتشكيل مراتب مستويات السلطة وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية لتحديد تفويض السلطة وصلاحياتها المناسبة، كما يقوم بتأسيس العلاقات بين الانشطة التي سيتم ممارستها والمستخدمين الذين سيقومون بها ، ويربط بين الوسائط المادية وامكاناتها وطاقاتها البشرية والتسهيلات والاجراءات اللازمة لتفعيل الانشطة، ولكى يتم التنظيم والتنسيق بين الاعمال والمعاملات لابد من تصميم بناء رسمي للمهام والعلاقات والادوارالخاصة بالسلطة والقيادة لمباشرة الاعمال والمهمات المطلوبة . ولا تزال ادارة القرن الواحد والعشرين تولى عناية فائقة وتهتم بتعميق فهمها لمحددات السلوك التنظيمى الذى يعمل على تكوين النسيج المتكامل من المفاهيم والتقنيات الادارية التى تسعى من خلالها لتوظيف نظريات ومفاهيم التنظيم في عمليات التوجيه والرقابة وادارة الموارد البشرى وادائها. وتنمية علاقاتها بالهياكل التنظيمية من خلال الظروف والعوامل التى توجد بها الادارة، وقد ظهرت معطيات جديدة تعمل على تطويرعملية التنظيم الادارى في علوم الادارة المعاصرة التى تراعى من منظور التنظيم التقنى للحاسبات والمعلومات لتحديدة التنظيم الادارى الالكترونى.

- التنظيم الادارى :Organization

يتكامل التنظيم كمفهوم إدارى بالمنظمات المعاصرة الربحية والخدمية، وايضاً بيئة الادارة ومتغيراتها المحيطة بها التى تتطلب ضرورة القيام بواجباتها لحماية حقوق جمهورها المستفيد، وفق تنظيم دقيق يوافق القواعد والمبادئالادارية الحديثة،وهناك مفاهيم متنوعة للتنظيم الادارى، يختلف بعضها عن بعض واصبح التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته .

ويمكن تحدد ماهية التنظيم الادارى فيما يلى:

- عملية تحدد الاستخدام المنظم للمصادرالمتاحة لتحقيق أعلى قـدرمن التنظـيم والتنسـيق لربط المهامات والوحدات والأنشطة، ويتم تصميم التنظيم في بنـاء هيكـل مـنظم يعمـل وفق الخرائط التنظيمية التي توجد بها مربعات وخطوط توضح من رئيس من .
- تنظيم متكامل يحدد ويبين العلاقات بين الأنشطة وسلطات اصدارالاومرا واتخاذ القرار.
- عملية تقوم بدمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.
- تنظيم خاص محدد بشكل وطرق تتضمن عـدد مـن الأفـراد مشـتركة في الأعـمال وتكـون بينهم علاقات مباشرة ذات تنيظم ومرتـب محسـوس في المسـؤوليات والاأهـداف المتفـق عليها.
- عملية تنظيمة تقوم على هيكلة انشطة الجهاز الاداري سواء كان عاما أو خاصـا الى عـدة قطاعات وادارات وأقسام تقوم بعمل الانشطة بسهولة ويسرلتحقيق الاهداف الطموحة.
- هيكل وسلوك وعلاقات واتصالات بين كل المستويات الادارية لتحقيق اهداف المنظمة.
- اطار يتم من خلاله القيام بالاعمال والانشطة الادارية المحددة في التنظيم المتضمن نطاق السلطة والمسؤلية لكل وحدة تنظيمية على حدة مع علاقات العمل بـين وحـدات الادارة بالاعتماد على مبادئ اساسية كنطاق الاشراف ووحدة الامروتدرج السلطة .
- تنظيم وترتيب للانشـطة بطريقـة تسـاهم في تحقيـق اهـداف المنظمـة، وهـذا التنظـيم يعطى للمنظمة شخصيتها الاعتبارية وميزاتها الادارية .
- عملية تعمل على ترتيب الأنشطة بطريقـة منظمـة ومنسـقة تسـهم في تحقيـق أهـداف المنظمة وتعطيها شخصيتها ومميزاتها الاعتبارية والإدارية، وتعزز وقدرتها على الاسـتجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

- ■ المكونات الاساسية للتنظيم الادارى:

يوجد مجموعة من المكونات الاساسية لعملية التنظيم الادارى التى ينظرالى بعضها كقيـود تنظيمية تحد من المرونة والقدرة على الاستجابة لمتغيرات البئية التنظيمية للمنظمة

ويمكن تحديد المكونات الاساسية للتنظيم الادارى فيما يلى :

- الهيكل التنظيمى: هيكل رسمى تنظيمى تقوم الادارة عن طريقه بمارسة وظائفها من خلال تحديد المهام والسلطة وانسياب العمل داخل المنظمة.
- التقسيم الادارى:يجمع المراكزوالأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام خاصة، ويتم التجميع على أساس الوظيفة أوالمنتج والخدمة أوالمنطقة الجغرافية.
- سلسلة الاوامر: وحدة الأوامر التى تعمل على :
  - الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
  - الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.
  - الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.
- الرسمية: تعمل في ضؤ قواعد ولوائح محددة تقوم بالاتى:
  - الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.
  - الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات.
  - الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة إلى جداول العمل المرنة و المتغيرة.
- المركزية واللامركزية :يرتبطان بمستوى تركيزالسلطة وتفويضها وتتصف بالاتى :
  - المركزية : سلسلة اتخاذ القرارات في المستوى التنظيمي الأعلى من خلال احتفاظ القيادات بصلاحيات وسلطات اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بمهام الوظيفية وتؤدي إلى نطاق رقابة ضيق من خلال تعدد المستويات التنظيمية
  - اللامركزية: توزيع السلطات والصلاحيات لتحصل المستويات التنفيذية الوسطي على حق اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات القيادية وتؤدي إلى نطاق رقابة أوسع من خلال تقليل المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي.

■ أنشطة التنظيم الادارى واهميته :

يعد التنظيم الادارى وسيلة لتحقيق الانسجام وتلافي الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات وتحديد العلاقات بين الافراد والادارات والمساعدة على نقل المعلومات وتوحيد الجهود لترشيد الانفاق وتوزيع الصلاحيات ويقوم التنظيم الادارى باداء عدد من الانشطة داخل الادارة ويمكن تحديد اهم هذه انشطة التظيم الادارى في الاتى:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .

- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

يعد التنظيم الإداري وسيلة لتسيرالمعاملات والمهات والمتطلبات وتفعيل مصادرموارد ادارة المنظمة فمن خلال التنظيم يمكن تنسيق سبل ادارة الإمكانات المتوافرة المادية والطاقات البشرية بحيث تتوجه نحو تحمل مسؤولية الإنجازات المطلوبةالتى تعمل على تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط.

ويمكن ايجاز بعض من اهمية التنظيم الادارى في المنظمات بانواعها على النحو التالى:

- احد وظائف العمليات الإدارية التى تؤثرعلى فعالية العناصر الأخرى.
- تقوم ببناء العلاقات فيما بينهم وتهتم بالتعامل مع الإفراد والجماعات
- تلازم كافة الأنشطة وعمليات الادارة الاساسية والفرعية.
- توضح بيئة العمل للافراد من خلال توزيع المهمات والمسؤوليات المكلف بها كل فرد.
- تعمل على تصميم تقسيم التنظيم العام وتحدد فيه نوعية وحدود السلطات والصلاحيات.
- تقوم بتنسيق بيئة العمل لإزالة العقبات وبناء الروابط بين وحدات العمل المختلفة وتحديد التوجيهات الخاصة بالتفاعل بين العاملين والمستفيدون على كل المستويات.
- تصميم الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات وتنظيم العلاقات الرسمية بين العاملين بالمنظمة
- تعزيز قنواتانتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .
- تطبيق العملية التنظيمية ستدعمالإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

■ انواع التنظيم الادارى :

يوجد العديد من انواع التنظيم تتشكل في مجموعات من التنظيمات الاساسية وتنظيمات فرعية اخرى،ويحتلف التنظيم بين منظمة واخرى وايضاً من نمط ادارة الى ادارة اخرى .

ويمكن حصراهم انواع التنظيم في الاتى:

- التنظيم الهرمى التقليدى: تنظيم رأسي يعمل بنمط تسلسل السلطة من أعلى مستويات القيادة إلى أسفل مستويات الادارة،وتنشأ بالمنظمات البيروقراطية الكبيرة

وقد قلت فعالية هذه المنظمات اليوم في ظل التغيرات المتلاحقة على جميع المستويات بسبب انها بطئية وغير تنافسية وبعض المنظات قامت بتخفيض عدد مستويات التدرج التنظيمى الهرمى

- التنظيم المفرطح: يؤدى لتقليل واختصار عدد مستويات الادارة واصحاب السلطة الاعلى لاتخاذ القرارات حيث ساعدت نظم المعلومات على اختصار هذه المستويات داخل المنظمة عن طريق امداد المديرين بقدر كاف من المعلومات للاشراف على عدد ضخم من العاملين حيث تم تفويضهم بصلاحيات اتخاذ القرارات اكثر مما كان في الماضى، وهم بالضرورة لا يعملون في مكتب واحد واحياناً بعيدين عن المدير.

ويوجد عدد من التنظيمات الفرعية التى يمكن ان يتضمنها البناء التظيمى

- التنظيم الرأسي الاستشاري : يتضمن أنشطة كثيرة وعلاقات معقدة ويصعب إلمام المدير بكل ما حوله مما أدى إلى لوجود وحدات استشارية متخصصة لتقديم النصح والمقترحات
- تنظيم حسب الوظيفة: تجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة بحيث يؤديها أفراد الاقسام والإدارات كاعمال التخطيط والميزانية والعلاقات العامة .
- تنظيم حسب المنتج:تنظيم الأنشطة الخاصة بالمنتجات المادية والخدمية.
- التنظيم الإقليمي: إنشاء فروع بمناطق متعددة إداريا مرتبطة بالفرع الرئيسى وذلك لتقديم الخدمات المناسبة في محتلف المناطق .
- التنظيم على أساس المستفيدين : تجميع الأنشطة التي تخدم فئة محددة من الجمهور او المستفيدين من المتعاملين مع المنظمة.
- التنظيم المختلط: يجمع بين عدة أنواع من التنظيمات ويمتاز بالمرونة ويعاب عليه ضعف السلطة المركزية فيه .
- التنظيم الرسمي : هيكل تنظيمي ويحتوى على أنظمة خاصة ومكتوبة وتحدد طرق أداء العمل في الجهاز الإداري بالمنظمة تهدف الى إشباع احتياجات التنظيم.
- التنظيم الغير رسمي : يعبر عن التفاعلات والأنشطة التي يقوم بها الإفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين التى تهدف لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم وليس احتياجات التنظيم .

- خطوات عملية التنظيم الادارى:

توضع فقرة خاصة بالخطوات هنا يوجد عدد من الخطوات اتباعها في عملية التنظيم: ويمكن تحديد بعض من اهم هذه الخطوات في الاتى:

- التعامل مع الخطط والأهداف:توضح خطط المنظمة الغاية والأ نشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة أوإعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات كما يمكن إلغاء بعض الإدارات أو انشاء علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم الذى سينشئ الهيكل الجديد سيقيد العلاقات المعمول بها في التنظيم القديم .
- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:تحدد الأنشطة الضرورية التى تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، وتعد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة في فترة زمنية مناسبة.
- تصنيف الأنشطة:فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته ووضعها بمجموعات في ضؤ العلاقات المعمول بها بالمنظمة وتبدء بتصميم الأجزاء الأساسية في الهيكل التنظيمي.
- تفويض العمل والسلطات: التفويض كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات وتحديد غاية ومهام وأداء الإدارة كأساس للسلطة.
- تصميم مستويات العلاقات: تحدد العلاقات الرأسية والعرضية الأفقية في المنظمة ككلحيث يوضح الهيكل الأفقي من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة، ويجعل القرار النهائي واضح وتحت سيطرة المديرين.

ويلاحظ أن التنظيم الادارى التقليدي ومكوناته قد شهدت تغيرات كبيرة عبرتطورالفكر الإداري، وينظر إلي مكوناته على أنها قيود رئيسية في التنظيم الإداري المعاصرالقائم على التنظيم الشبكي الذي يتسم بمرونة الاتصال بين أفراد التنظيم التي تتغير حسب المهام وتتقاسم المعلومات والمعرفة فيما بينهم، حيث ان شبكة الإنترنت وتقنيات الاتصالات والمعلومات أدت لتجاوزهرمية الاتصالات المستويات الادارية لأن لدى كل موقع الأسبقية على نفس الويب

- وظائف التنظيم الادارى الالكترونى :E_ Organization

يعمل التنظيم الادارى الالكترونى على اجراء تغير بمستويات وشكل الهياكل التنظيمية بالمنظمات المعاصرة، وذلك لتحويلها من الهيكل التنظيمي الطويل باستخدام هياكل تنظيمية تميل للتفرطح، وتتعدد مشكلات الهياكل الطويلة باغلب المنظمات لطول المسافات بين الادارة العليا والعاملين مما ادى لوجود بعض المعوقات في التنسيق بين عمليات الاتصال . وتتطلب الادارة الالكترونية هياكل تنظيمة مرنة تساعد على وجود قنوات جديدة لتدفق المعلومات بشكل افضل ورفع كفاءة وفاعلة عمليات الاتصالات بالمنظمة بالاضافة الى المرونة لاحداث تغيرات وتعديلات بهياكل التنظيم نفسها لمواجهة عيوب والقضاء على مشاكل الادارات .

وقد شاهدت عناصر بناء التنظيم الادارى تطورات كثيرة خلال الفترة الماضية التى سبقت ظهورالانترنت مما يعنى اعادة التنظيم اوتطويريه، الا ان هذه التطورات لم تكن وحدها في قوتها وابعادها فبعضها يبقى الهيكل على حاله ويدخل وحدات تنظيمية ذات سمة فنية كالتنظيم المصفوفى Matrix_O، والتنظيم المشروعىProject_O،والانتقال من السلطة الخطية Line_Authority الى السلطة الاستشارية Staff_Authority،وبعضها كان يحافظ على السمة الرسمية في الصلاحيات والوظائف والاتصالات وان كان يتجاوز الهيكل التنظيمى في ايجاد هياكل تنظيمية متعددة كما هو في وحدات الاعمال اللامركزية المستقلة، لذا ظهرت تطورات تنظيمية قبل الانترنت وايضاً تطورات بعد ذلك وخاصى مع التنظيم الالكترونى.

- عناصر بناء تنظيم الادارة الالكترونية:

يرتبط التنظيم الادارى بطبيعية المكان من حيث الهيكل التنظيمى وسلسلة الاوامرعبر المستويات التظيمية الرسمية التى تكون اكثركثافة وظيفية داخل المنظمات وتكون اقل كثافة وظيفية خارجها

ويمكن تحديد اهم عناصر بناء تنظيم الادارة الالكترونية في الاتى:

- تنظيم قائم على الفرق والنظم الخلوية القائمة على تحالفات استراتيجية داخلية وخارجية
- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم الأفقي والتنظيم المصفوفي أوالمشروعي.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق المدار ذاتياً.

- الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل المرن غير المحدد.
- تجميع الوظائف وتحديد الوحدات والسلطات الاستشارية واعادة توزريع الاختصاصات
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة ومستقلة.
- استبعاد بعض الوحدات الادارية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة
- تحويل بعض الوحدات الادارية الحالية الى وحدات تعمل وفق النظام الالكترونى
- تنظيمات ادارية متنوعة تتضمن وحدات ادارية جديدة، ومن اهم هذه الوحدات :
  - نظم ادارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونياً
  - ادارة الدعم التفنى
  - ادارة العلاقات في التظيم الالكتروني

■ ابعاد تنظيم الادارة الالكترونية :

شكلت الثورة الالكترونية وماتبعها من تطور في نظم المعلومات والاتصالاتتأثير واضح على عمليات التنظيم والقيادة، واصبح الهيكل التنظيمى للادارة ذا اهمية عالية في الفكرالادارى الحديث، وفى ظل التطلع الى ما يسمى بالادارة الرقمية اوالادارة الالكترونية واتساع استخدام شبكات الانترنت برزت فرص جديدة لتطوير البناء التنظيمى، واصبح من الممكن استكشاف الشبكات المحتملة من العملاء وانتقاء افضلهم بما يناسب ظروف المنظمة، وظهرما يسمى بالهيكل التنظميى الشبكى القائم على المشاركة في المعلومات على جميع المستويات عن طريق سهولة الاتصالات الافقية والراسية بين جميع العاملين والجمهور المستفيد . ويعتبرالتنظيم الادارى الالكترونى نمط من انماط الادارة المنفتحة:

ويمكن تحديد اهم ابعاد التنظيم الادارى للادارة الالكترونية فيما يلى:

- البعد التنظميى : يتشكل البناء التنظيمى المفتوح في اى منظمة الكترونية من اجزاء ثلاثة وتعمل على فعالية البناء التنظيمى، ويتضمن :

- التوجه نحو الادارة الاستراتيجية لتحقيق قيمة مضافة على مستوى المنظمة منها وظائف صياغة هوية المنظمة والقيادة الاستراتيجية وتكوين راس المال والرقابة الاستراتيجية، وتفعيل توجيه امكانات والطاقات البشرية بالمنظمة
- ضم وحدات للخدمات المشتركة التى تباشر الوظائف ذات الطبيعة الاستشارية ومنها ادارة الموارد البشرية والادارة المالية وادارة التخطيط وادارة البحوث والتطوير وادارة ضبط الجودة وغيرها

- تشكيل وحدات الاعمال التنفيذية التى تقوم بتفيذ العمليات الاصلية المحققة لمنتجات القيمة والقيمة المضافة واشباع رغبات العملاء والجمهور المستفيد.

- البئية التنظيمة : تشكل مجموعة القوى والعوامل المحيطة بها التي تؤثرعليها وتحددقدرتها للحصول على الموارد.وتختلف البئية التنظيمة وتتميزبانها متغيرة اومستقرة مغلقة اومفتوحة ميكانيكية اوديناميــة، ويرجع ذلك الى التحولات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، وتتطلب البيئة المستقرة التى ينتسب لها التنظيم محدد الملامح ذات الاجراءات والاختصاصات الواضحة والدقيقة القائمة على الاتصالات والعلاقات الرسمية والتسلسل الرأسى بشكل كبير التى تشبة الهيكل الميكانيكى اما البئية المتغيرة فيناسبها تنظيم مرن وغيرمحدد فيه بشكل قاطع كل من الاختصاصات والانشطة والمسؤليات وعدد محدود من الاجراءات والقواعد ويميل الى المشاركة ونظم الاتصالات الافقية بين العاملين وهذا ما يطلق عليه الهيكل العضوى.

- التكنولوجيا اوالتقنية :تستخدم المنظمة هذه التقنية التى تكون مزيج من الموارد البشرية والمواد الخام والمعدات التي تستخدم العمال والعاملين لتحويل المواد الخام الى سلع تامة الصنع وتقدم خدمات متنوعة.

- والعديد من الموارد غالبا ماتكون نادرة و تتنافس المنظمات على نفس الموارد، وهي عملية صعبة وغير مؤكدة،ويتم تصميم الهيكل التنظيمى وتنمية ثقافة المنظمة بطريقة تسمح للأعضاء بتأمين وحماية حصول المنظمة على الموارد التي تحتاجها لتحقيق أهدافها .وهذه الابدعات الهائلة التى تستند على التراكمات العلمية المتعاظمة التى انصهرت وتشابكت اليوم وانتجت تقنية متكاملة التى تتعامل مع تقنيات الحاسبات والاتصالات الدقيقة والتقنية العالية لنظم المعلومات يتطلب التنظيم الادارى مرن تنظيمة منفتحة.

- الثقافة التنظيمية :مجموعة القيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة ومعايير السلوك المتعارف عليها والتى تعمل بمثابة اساس لنظام الفكر الادارى للادارة لتحكم سلوك الافراد داخل المنظمة.وتتسم مجموعات الافراد بقواسم مشتركة بين اعضاء المنظمة، وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر العملية التنظيمية في مجملها معايير السلوك لتحديد ما هو مقبول وما هوغير مقبول من

السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المنظمة . وتتميز المنظمات ذات الهياكل العضوية بتطوير الثقافات المختلفة عن المنظمات ذات الهياكل الميكانيكية، وللقيم النموذجية دورا في الضغط على المنظمة الآلية وعلى الابداع والتفكير في المخاطر وتحدي التقاليد الراسخة والآراء.

- استراتيجيةالمنظمة :نتهج المنظمة استراتيجية لتطويرالمهارات والمعارف والقدرات التي تسمح بالتنافس بنجاح في بيئتها واكتساب ميزة على منافسيها

رابعا: هيكل تنظيم الادارة الالكترونية
E_Organization Structures

يعمل الهيكل التنظيمى بصفة عامة على اجراء تغيرات بمستويات التنظيميات الداخلية في المنظمات، وقد ظهرت الحاجة إلى تصميم عدد من الهياكل التنظيمية للادرة بما يتناسب مع احتياجات البيئة التنظيمية، وتطورت اشكال تصميم الهياكل مع تطور الادارة وتنوعت وذلك ليتوافق الهيكل التنظيمى مع البئية التنظيمية للادارة وعوامل القوى والمتغيرات المؤثرة عليها من جميع الجوانب، لذا وضع في الاعتبارالاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالبئية الداخلية والخارجية عند تصميم اشكال الهياكل التنظيمية للادارة

▪ هيكل التنظيم الادارى:

تعددت تعريفات هيكل تنظيم البناء الادارى، والقاسم المشترك هو انه عبارة عن بناء يحدد الانماط الادارية المكتاملة التى يؤديها الافراد ضمن المستويات الادارية، كما انه يحدد المسؤليات والصلاحيات التى يتم تنظيمها بحيث توجه جهود المنظمة باتجاه تحقيق الاهدافها .

ويمكن تحديد ماهية الهيكل التنظمى الادارى على النحو التالى:

- هيكل رسمى تنظيمى تقوم الادارة عن طريقه بمارسة وظائفها من خلال تحديد المهام والسلطة وانسياب العمل داخل المنظمة
- إطارعام تمارس الإدارة بداخله وظائفها التى تربط بين انشطة الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجـزاء التنظيم المختلفة بالمنظمة
- بناء منظم يوضح بالخرائط التنظيمية طريقة تجعل في الإمكان التوصل عن طريقه مسارته الي انجاز الاعمال لتحقيق الأهـداف التي يسعي إليها النشاط .
- مخطط تنظيمي مكون يحدد الآثارالمترتبة على انتقال هيكل المنظمة الذى يقيد المنظمة باحتياجات التشغيل في المستقبل.

- هيكل منظم للبنية عضويةالتى يتم تصميمها بحيث يساعد الأفراد على اداء الوظائف بمرونة وسرعة للاستجابة إلى الأوضاع المتغيرة في كثير من الأحيان.
- مخطط عام يعرض الجوانب الهامة من الهياكل التنظيمي ليوضح العلاقة بين السلطة والمسؤولين والمساءلة والناس الذين يدخلون ضمن نطاق المنظمة، ويرشد جوانب التنظيم الوظائف الرئيسية والعلاقات وخطوط السلطة والمسؤولية الرسمية.

ولتحويل الهيكل التنظيمى التقليدى الى هيكل تنظيمى الكترونى لابد من دراسة علاقات العمل وطبيعة الهيكل التقليدى بالمنظمة، ويتميزالهيكل التنظيمي الالكتروني في انه يجمع بين التنظيم والادارة في الادارة الحديثة والفكرالتقنى للمعلومات والاتصالات

- ماهية الهيكل التنظيمي الالكترونى :

يعتبرالهيكل التنظيمى الالكترونى الادارى احد مستلزمات التحول من الادارة التقليدية الى الالكترونية وقد يحمل الهيكل الالكترونى في مضمونه النظرى الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية واخرى ساندة وثالثة فنية، فضلاً عن توزيع الادواروالمسؤوليات والصلاحيات ونحوها .

ويمكن تحديد ماهية الهيكل التنظمى الالكترونى على النحو التالى :

- هيكل الكترونى منظم يتسم بالاستخدام المكثف لتقنية المعلومات باركانها الرئيسية
- هيكل تنظيم شبكى قائم على العلاقات المتشابكة تستخدم شبكات الحاسبات لدعم الاتصالات والتنسيق والتعاون فيما بين الافراد ومجموعات العمل
- بنائ منظم يقوم بادارة الاصول والافكارلتوفيروتوزيع المنتجات والخدمات بدون التقيد بالحدود التنظيمية التقليدية اوالموقع الطبيعى للمنظمة.

- مبادئ تصميم هيكل التنظيم الالكترونى:

يعتبرالبناء التنظيمى الادارى اهم الركائز التى تقوم عليها الادارة في تيسير جميع عملياتها الادارية واعمالها ومهمات الادارة بالاضافة الى تنظيم القوى البشرية والامكانات والموارد المادية على جميع المستويات من مختلف جوانب التنظيم الادارى للمنظمات، ويوجد عدد من المعايير والاعتبارات التى يجب مراعاتها عند تصميم البناء التنظيمة لهيكل الادارة الالكترونية

ويمكن تحديد اهم مبادئ تصميم الهيكل البنائى للتنظيم الادارى الالكترونى فيما يلى:

- وحدة الهدف: لكـل تنظيم هدف يسعي إليه .
- تقسيم العمل: جعل كل فرد مسئولاً عن جزء من العمل.
- اعادة توزريع الاختصاصات: على المعلومات الالكترونية اكثرمن الوظائف الكتابية
- تَساوي المسئولية مع السلطة: مسئولية وظيفية تَتبعها سلطة تمكنها من الأداء المرن.
- تجميع الوظائف: تنظيم إداري علي أساس الوظائف ونوعية العمل المطلوب.
- قصرخط السلطة: تقليل المستويات الادارية واستبعاد بعض الوحدات الادارية.
- المرونة: قابلية التنظيم للتكيف ومقابلـة التغـيرات الداخليـة والخارجيـة في وقـت وجيـز دون الحاجة الي إحـداث تعديلات جوهرية بهـا اواسـتحداث وحـدات تنظيميـة جديـدة عـلى ان يراعى ان يكون شكل التنظيم:

- اكثرتفرطحاً وبه عدد اقل من الوظائف الادارية الفرعية.
- يدورمحور العمل في التنظيم المعلوماتى على محموعات فرق العمل.
- بناء تنظيم معرفى قائم على الخبراء الذين ينظمون الاعمال ويوجهون انشـطتهم ليصـحو ادائهم من خلال المعلومات المرتدة

- دعم عملية اتخاذ القراربتقنيات نظـم المعلومـات المتطـورة مـن خـلال البـدائل المتاحـة وسرعة الاستجابة لعمليات صنع واتخاذ القرار .
- تكامل فرق العمل بشبكات التنظيم المعلوماتى بدلأ من الادارات المستقلة والمتباعدة
- التحول من المركزية الى اللامركزية وتفعيل دورالمشاركة في الادارة المدار ذاتياً
- تطويراساليب تدريب الافراد ليصبحوا قادرين على انتاج المعلومات والتعامـل معهـا مـن اجل تطويرالانتاج الخدمى والربحى

▪ سمات التنظيم الادارى الالكترونى :

ويعتبرالتنظيم الادارى الالكترونى احد متطلبات الادارة الحديثة التى تهـدف لاعـادة البنـاء بتصميم تنظيم مناسب، ويتسم البناء التنظيمى للادارة الالكترونية بمجموعة من السمات. ويمكن تحديد اهم هذه السمات فالاتى :

- التفكيروالتطويرلتوجيه عمليات صنع واتخاذ القرارات من منظور مجتمع المنظمة.
- الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكين الإبداع والابتكار والمشاركة .
- التركيز على أنشطة العمليات المنتجة للقيمة والتخلص من الأنشطة المهدرة للقيمة

- إتباع مبدأ التركيز واستثمار قدراتها المحورية لتحقيق أعلى إنجازات ممكنة
- استخدام منظم لتقنيات الاتصالات والمعلومات للتحول التدريجي بالمنظمة الإلكترونية
- استثمارالعقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية وتنمية وحفزالابتكاروالإبداعات .
- تنمية الثقافة التنظيمية المحابية للتفكيروالتواصل بشفافية
- التأكيد على قيم الإنجازوالنجاح والتعاون الإيجابي وتنمية روح الفرق .
- تفعيل القدرات المحورية وإطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق قدرة التنافسية .
- استثمار القدرات لتكوين ميزات تنافسية من خلال بناء العمليات الفعالة وإنجازها
- تعزيزالنظرة الاقتصادية لقياس الكلفة والعائد من كل نشاط ادارى
- تنمية ودعم أخلاقيات قيم العمل الإيجابية لتنمية الثقافة التنظيمية الإيجابية
- تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة وتيسيرالتعلم المستمر.
- تنمية التفكيرالمنظومي والادارة بالاهداف والنتائج.

■ انواع الهياكل التنظيمية الادارية الالكترنية :

تتعدد المسافات بين الادارة العليا والعاملين بالهياكل الطويلة فيها التى تعوق التنسيق بين عمليات الاتصال لذا يمكن استبدال الهياكل التظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية اخرى تميل للتفرطح التى تعمل على تدفق المعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات.

ويمكن تحديد اهم انواع هياكل التنظيم الادارى الالكترونى على النحو التالى :

- هيكل التنظيم الوظائف: يهدف لتخطيط العمليات والأعمال المقررة وتقسيمها إلى إدارات مسئولة عن مجموعة من الأنشطة المتجانسة ومتباينة كإدارة الانتاج والتسويق وإدارة التمويل وغيرها وإسنادها إلى الادارة الوسطى التى تكون مسئولة عن العمليات التى تدخل ضمن نطاقها، وتركزجهود الإدارة العليا على رسم أهداف النظام وتحديد رسالتها وتخطيط استراتيجيتها ومتابعة تنفيذ توجيهاتها والرقابة عليها، بحيث لا تتدخل في الأنسطة التنفيذية إلا استنثناء حينما تقتضى الضرورة، واطلق على هذا التنظيم أسم منظمة الرقابة والأوامر كما أسماها بيترأركر.
- هيكل التنظيم المتعدد : هيكل تنطيمى يبنى على قكرة تقسيم المجموعات الرئيسية من المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للجمهور والتزامن مع الزيادة الكبيرة في

حجـم المنظمـة ومعاملاتهـا في عصر المـنظمات العملاقـة الى تـربط بـين نطـاق كبـيرمن الجمهوروالعملاء مـع توسـيع فئـة الانتـاج والخـدمات والسـوق واسـتعياب اكثرلمنظومـة تكنولوجيا الانتاج والصناعة والاقتصاد الحر.

- هيكل تنظيم المنظمات العالمية : الاتجاه نحو عولمة الاسواق واتساع نطقها الجغرافى ليشـمل الأسواق الخارجية بجانـب السـوق المحـلى الـداخلى لمعـاملات المـنظمات باشـكال تنظيميـة جديدة تشمل فروع خارجية ومن الممكن التميزبين نمطين متباينين لهذا التصميم :

- الـنمط الأول: تنظـيم الفـروع وهنـا لكـل فـرع اسـتقلاليه كاملـة عـن الفـروع الأخـرى، وتتركزانشطته على الظروف المحلية التي يوجـد فيهـا هـذا الفـرع، بمـا في ذلـك المجـالات المختلفة للتسويق كمنافذ التوزيع والترويج وغيرهاوتحتفظ إدارة المركزالـرئيسي بأنشـطة البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة بها .

- النمط الثانى : التنظيم العالمي Global تعمل جميع الفـروع الوطنيـة تحـت اسـتراتيجية واحدة متكاملة ومتماسكة بين الفروع المختلفـة بمـا في ذلـك أنشـطة البحـوث والتطـوير والترويج على النطاق الإقليمي والدولي، وتوفير الإمكانات لتسهيل الانتقال بعوامل الانتاج والتسويق والتمويل للتحرك من فرع إلي آخر لتبادل الدعم فيما بينهم .

- هيكـل التنظـيم الشـبكى Network Orgnizayion: تنظـيم متشـابك قـائم عـلى شـبكة العلاقات المتعددة يستخدم شبكات الحاسبات لدعم الاتصالات والتنسـيق والتعـاون بـين الافراد ومجموعـات العمـل والاصـول والافكـارلتوفيروتوزيع المنتجـات والخـدمات بـدون التقيد بالحدود التنظيمية التقليديةاوالموقع الطبيعى للمنظمة، ويقوم هذا التظيم ايضاً على نظم شبكات الانترنت القائمة على تقنيات الاتصالات والمعلومات

- هيكل التنظيم المفرطح : يقوم على عدد اقل من المستويات الادارية ومسـتوى اقـل مـن الموظفين واصحاب السـلطة الاعـلى لاتخـاذ القـرار حيـث تسـاعد نظـم المعلومـات عـلى اختصارعدد من المستويات داخل المنظمة وامداد المـديرين بقـدر كـاف مـن المعلومـات للاشراف على اكبر عدد من العاملين وتفويض بعض الافراد لاتخاذ القرار .

- هيكل التنظيم الرقمى Digital Organization: يعمـل في ضـؤ اتسـاع نطـاق اسـتخدام شبكات الإنترنـت والانترانـت والاكسـترانتوهى تعتـبر امتـداد للتنظـيم الشـبكى لمـنظمات الاعمال والخدمات الالكترونية، ومن أهم مظاهر التنظيم الرقمى:

- الاعتماد على أطراف خارجية لتزويـدها بـبعض مكونـات المنـتج أوالخدمـة المطروحـة في اسواقها الخدمية والانتاجية

- شيوع استخدام شبكات الانترنت واستكشاف مستفيدون وعملاء محتملين وانتقاء أفضـلهم بما يناسب ظروف المنظمة من حيث التكلفة والجودة وغيرها .

وقد أتاح هذا التطوير الجديد للهياكل التنظيمية إمكانية التركيز على الأنشطة التى تتمتع فيها بميزة جوهرية وتنافسية في ضوء معـايير جديـدة مطلوبـة كدرجـة المهـارة في أداء الأنشـطة، والتكنولوجيـا الفريـدة التـى قـد تحتكرهـا المنظمـة ، والميـزة المسـتدامة والميـزة التنافسـية عـلى المدى،ومن الضروري أن تركز هذه السمات على خلق قيمة حقيقية تعكسها مـدركات المسـتهلك، ومع النمو في قوى الحواسب وشبكات الانترنت مما ادى الى تحويل بعض من المهـمات والانشـطة في منظمات الاعمال الى مشروعات اعمال الكترونيـة تتسـم بـالتنظيم الرقمـى الشـبكى التـى تمثـل البيئـة المثاليـة لتطبيـق واسـتخدام الادارة الالكترونيـة، ومـن اهـم التنظـيمات الشـبكية الرقميـة الشبكات الرسمية والشبكات غيرالرسمية والشبكات الالكترونية، وتساعد التنظيمات الشبكية على المشاركة التامة في المعلومات بجميع المستويات عن طريق سهولة الاتصالات الأفقية والرأسية بـين جميع العاملين في المنظمة، وقد اعترض هذا التنظيم بعـض مـن العقبـات السـلوكية في عـدد مـن الدول الناميـة مثـل ضـعف الميـل إلى المشـاركة في المعلومـات وايضـاً بعـض الاعتبـارات النفسـية والاجتماعية في مثل هذه المجتمعات .

ولا يزال استخدام نموذج الهياكل الرقمية بالدول النامية ومنها مصرمحـدودأ لغايـة بسـبب قصور انتشار شبكات الاتصالات على المستوى الداخلى المحلى والخارجى من جانب، ومـن جانـب أخر بدأت بعض المنظمات في الأخـذ باسـتراتيجية إسـناد بعـض المكونـات للسـلعة أوالخدمـة إلي الآخرين عن طريق المكاتب الاستسارية الكـبرى وبيـوت الخـبرة في هـذا المجـال وخاصـة بالنسـبة لعدد من الخدمات التي قد يقدمها الآخر.

خامسا: التخطيط الادارى الالكترونى

يعتبر إمداد الخدمة ممكنا عندما توفر المنظمة معلومات حديثة وصحيحة وفورية تناسبة التوقيت الملائم ويحدث هذا من خلال الاستخدام الأمثل لتفنيـات نظـم المعلومـات، وذلـك يمثـل التحدي الذي يواجه أي منظمة في التخطـيط السـليم لتطـوير وإدارة واسـتخدام موردهـا الـثلاث التى تتمثـل في المعلومـات المتدفقـة والمتـوافرة لهـا، مـن التقنيـة ونظـم المعلومـات المسـتخدمة، والموارد البشرية المنوط بها للقيام بـالمهمات التـي تعمـل عـلى تحقيـق أهـداف المنظمـة في ظـل استراتيجياتها التى تعتبر مواردها الأساسية لتقديم خدمات ممتازة مرتبطة بـالقيم اللحظيـة التـي يحصل عليها العملاء والجمهور.

▪ ماهية التخطيط الادارى:

اجمع علماء الادارة على ان التخطيط يعنى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لـه لمواجهتـة مـن خلال تحديد مسبق لاسلوب العمل،وعن طريقـه يـتم تحديـد الوسـائل وتحقيـق الاهـداف عـلى المدي الزمني لحميع الخطط المصاغة سلفا لتحقيق الانجاز المطلوب ذات الصبغة الإدارية كأساس لوظيفة التخطيط الإداري التى تقوم بتوجيه ورقابة العملية الإدارية .

ويمكن تناول ماهية التخطيط الادارى في ضوء الاتى :

- احدى وظائف الإدارة التى تركز على التقـارير المعـدة سـلفاً بمـا يجـب عملـه في المسـتقبل لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة وهوعمل يسبق التنفيذ .
- عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سـير الأمـور التـي سـيقوم بها الأفـراد وسـتعمل بهـا الإدارات والمؤسسة ككل لمدة أيام وشهور وحتى سنوات قادمة.
- عملية توضح بتقرير عام إلى أين تريد المنظمة أن تصل مستقبلاً وكيف يمكنها تحقيق ذلك وتحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها والاسـتخدام الامثل للموارد والامكانات المتاحة.
- تحديد سير العمل في المستقبل واصدار قرارات توثر على مسـتقبل المنظمـة والتنبـؤ بالاثـار المحتملة للقوى المؤثرة على اوجه نشاط المنظمة والمستقبل الغير معـروف الـذى يعمـل في ظروف غير موكدة وتتغير بصفة مستمرة

ويمكن تحديد محاورالتخطيط الادارى في النقاط التالية:

- التنبؤ بالمستقيل :محاولة للكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضـات التـي يتوقـع تحقيقها في المستقبل المبنية على اساس علمي مدروس قائم على دراسات جادة وبيانـات كاملة ودقيقة وحديثه وليس على التكهنات والاجتهادات الشخصية .
- الاستعداد للمستقبل: اهداف محددة قابلة للتحقيق واقعية يـراد تحقيقهـا في المسـتقبل وانما يجب فضلا عن ذلك ان يكون هناك محددات للامكانيـات والمـوارد المتاحـة الماديـة والبشرية لتحقيـق الاهـداف المحـددة الواضـحه القابلـة للتحقيـق في فـترة زمنيـة كافيـة لانجازها، ويتم ذلك من خلال المحاور الفرعية التالية .

● تحديد الاهداف: يبدأ بماذا نريد أن نفعل؟ وتحديد المطلوب عمله في المستقبل.

● ربط المطلوب بالاهداف : أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

● تحديد العوامل التى ستفعل عملية التخطيط ومعوقاتها،وما هي العوامل التـي ستسـاعدنا

أو ستعيق تحقيق الاهدف المطلوبة ؟ والاستعداد لها

- تحديد اختيارالبدائل المتاحة : ما البدائل المتاحة لـدينا لتحقيـق الهـدف؟ ومـا هـو البـديل الأفضل؟ واتخاذ قرارات الاختيار وتحديد بدائل التنفيذ ومتى البداية والنهاية.

لذا يتضح أن التخطيط عملية تسبق التنفيذ تقـوم عـلى تنبـؤ مـدروس نـاتج عـن الخـبرة والمعرفـة المبنيـة عـلى اسـس علميـة منظمـة ومخططـة ينـتج عنهـا تخطـيط للأهـداف العامـة والتفصيلية مع تحديد الوقت والإجراءات اللازمة لتنفيذها .

- فوائد التخطيط الادارى :

يصبح العمل بدون خطة ضربًا من العبث وضياع للوقت حيث تعـم الفـوضى والارتجاليـة ويصبح تحقيق الهدف بعيد المنال، وتبرزأهمية التخطيط في توقعاته للمسـتقبل ومـا قـد يحملـه من صدماتوتقلبات، والأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يـتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول اوتقصر،وهذا يفرض على الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهـداف خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

ويمكن ايجاز بعض من فوائد التخطيط الادارى فيما يلي:

- توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في مواقف تسمح لها بتقديرالظروف في المستقبل.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة ويساعدها عـلى مواجهـة وتجنـب المفاجـآت والصـدمات التى قد تواجهها في المستقبل ويمهد لها فرص لمواجهة المنافسة في السوق .
- يساعد على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيـذ الأهـداف وتحديـد المـوارد المطلوبة وتحقيق الاستثمارالأفضل لها مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتكاليف الإنتـاج لرفع جودة المنتجات ليضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- يساعد على تطويرأسس قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعـمال التـي يجـب أن ينجزهـا الهيكل التنظيمي لتحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتـالي يمكـن قيـاس مـدى تحقيق الأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب
- يساعد في التنسيق بين الإدارات والأقسام وفروعها المختلفة وجميع الأعـمال عـلى أسـاس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة وما يحـول دون حدوث التضارب أوالتعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

- يساعد في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به مـن وضـع للخطـط والبرامج وتحديد الموظفين والعاملين من الفنيين والادارين، ويحقق الأمن الـنفسي ويزيـد التفاهم والتعاون والاستقرار الوظيفى الامر الذى يؤدي إلى الإستخدام الأمثل للموارد.
- أساس لبقية الوظائف الادارية ونقطة الإنطلاق لتنفيذ وظائف الإدارة.
- وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

▪ اعتبارات إعداد الخطط الادارية :

تعتبرعملية إعداد الخطط عمل ذهني شاق يتطلب جهود كبـيرة لوضـع الخطـط والإلمـام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليهـا وتـوفير لإمكانـات الماديـة والبشريـة اللازمـة لوضـعها، لـذا مراعـاة تحـري الدقـة في تحديـد جوانـب الخطـة مسـألة حيويـة يجـب أخـذها في الاعتبارعند العزم في إعداد الخطط،ويتم باستخدام الأساليب العلمية والاستفادة بقدرالإمكان مـما هو متوافر لدى المخططيين من المعلومات، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفـاءة والفاعليـة في مراحل وخطوات اعداد الخططبدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

ويمكن تحديد بعض اهم عوامل واعتبارات وضع الخطط :

- وجود اهداف واضحة ومحددة تنقسم الى اهداف كلية واهداف جزئية تمثل المنظمة.
- تجميع بيانات إحصائيات واقعية دقيقة حديثة تعبرعن الواقـع الفعـلي وقابلـة للتنفيـذ وتكون متعلقة بالوسائل والإمكانات المادية والبشرية اللازمـة للخطـة والوقـت المناسـب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها وضع التنفيذ من النـواحي الاقتصـادية الاجتماعيـة والسياسية.
- تحليل البيانات تحليل دقيق بما يكفل الوصول الى وضع خطة ناجحة .
- تحديد الموارد المالية والبشرية والوسائل والطرق التي تلزم تنفيذ الخطة.
- المرونة والوضوح ويكون بالامكان تغيرها لمواجهة متطلبات المستقبل.
- وضع خطط بديلة يستند كل منها على افتراض معين ووسائل معينة لتنفيذها.
- تقسيم الخطط العامـة لخطـط فرعيـة تعكـس الاهـداف الرئيسـية ويـتم توزيعهـا لكـل المنظمة.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطة لتنسيق وتحديد اولويات التفنيد.
- اذاعة الإعلان لنشرالوعي واحاطة المسئولين عن الخطة داخل المنظمة لوضـع

العاملين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها والأهداف التـي تتـوخى تحقيقهـا عن تنفيذها

- مشاركة العاملين في وضع الخطة أساس لضمان النجاح عند التنفيذ والتزامهم بها
- مراعاة الجانب الإنساني عند التنفيذ الذى يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من الخصائص والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل
- كفاءة الجهاز الاداري لتنفيذ الخطة ودعم القيادات السياسية والإدارية وتحديد مركزيـة التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

▪ مراحل التخطيط الادارى :

تتكون الخطط من مراحل وخطوات متكاملة تتمثل في سلسـلة متتاليـة تتبعهـا عنـد بنـاء الخطط. ويمكن تناول اهم مراحل التخطيط فيما يلى:

- مرحلة الإعداد: تشمل دراسة العوامل المحيطة بالمنظمة كالعوامـل الاقتصـادية والسياسـية والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية كنوع الخبرات والكفاءات لـدى الأفـراد ونوعيـة الآلات والمعدات ومنها يمكن صياغة الأهداف المحددة بشكل واضح ووسائل تنفيذها.
- مرحلة الإقرار: الموافقة عـلى الخطـة بعـد انتهـاء المرحلـة السـابقة لتصـبح الخطـة جـاهزة للتطبيق الفعلي،ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة.
- مرحلة التنفيذ : تبدء في حيزالتنفيذ ويتم تنفيذها من خلال الاتى:-
  - وضع عدد من البدائل لتحقيق الهدف.
  - تقييم كل بديل من خلال معرفة تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف.
  - اختيارافصل البدائل لتحقيق الاهداف المتوافقة مع سياساتها وتكون قليلة المخاطر.
  - تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختارموضع التنفيذ.
- مرحلة المتابعة :من أهم المراحل في عمليـة التخطـيط، إذ لا ينتهـي عمـل المخطـط بوضـع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات جوهرية دون الثانويـة والبسيطة في الخطة والعمل على تلافيهـا لمتابعـة الخطـة وتقييمهـا، وللبحـث عـن أسـباب الانحراف يمكن اجراء الاتى:
  - مراجعة الخطة نفسها
  - مراجعة التنفيذ
  - مراجعة الظروف الخارجية

ويمكن ايجاز اهم خطوات مراحل عملية التخطيط في البنود التالية :

- تحديد الأهداف وترتيبها لتحديد امكانية تنفيذها والوقت اللازم لها .
- جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات والامكانات لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.
- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة وتقدير الأموال المطلوبة .
- التنبؤ بالمستقبل من خلال الماضي والحاضر ووضع الافتراضات والبدائل وتقويمها
- اختيارالبديل الأنسب من البدائل المتاحة لتنفيذ الخطة المطلوبة .
- إقرارالموافقة على الخطة لرفعها للادارة العليا المختصة لمناقشتها وإقرارها
- تحديد المدة الزمنية لتنفيذ فروع الخطة ووضع اولويات التفنيد
- التنسيق بين الوحدات عند البدء في التنفيذ لجميع الخطط المطروحة
- متابعة تنفيذ الخطط وتقييمها وفق خطوات التوقيت الزمنى المحدد
- كتابة التقاريرعن سير العمل لتحديد الانجازات الصعوبات .

وتقوم الاجهزة التنفيذية بالمنظمة بتحديد شكل السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج التى يجب الالتزام بها لضمان التنفيذ الجيد وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوباً به أكثر، حيث تعمل الجهة المنوطة بالتنفيذ على تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف، ويتم ذلك من خلال متابعة تنفيذ الخطة ومقارنة ما يتم تنفيذه اولا بأول بما كان متوقعا وقت الخطة الموضوعة سلفاً.

- ماهية التخطيط الالكترونى E_ Planning :

يتشابه التخطيط الإلكتروني مع التخطيط التقليدي خاصة في استخدام بعض الوسائل التى يمكن ان تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة، ويعمل التخطيط التقليدي في جوهره من أعلي إلي أسفل لوضع خطط طويلة الأمد، ولكن مع تقنيات المعلومات الاتصالات وانتشارمعاملات الانترنت وعمليات الأعمال الالكترونية التى اثرت على شكل نماذج واساليب وظائف الادارة الذى جعل اساليب التخطط الادارى بالقواعد القديمة غيرفعال مع فكر الادارة الحديثة لذا لابد من قواعد جديدة في اسلوب ونماذج التخطيط الادارى في مجال الادارة الحديثة .

ويميل التخطيط الادارى الإلكتروني الى ان يكون تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل ومتشابك بشكل كبير يتعامل مع مستويات الإدارة والعاملين بشكل اسرع ودقيق يتعامل مع المتغيرات المتلاحقة على المستوى الداخلى والخارجى للمنظمة لضمان نمو

الادارات الفرعية التى يمكن ان تتعامل مع الادارة الالكترونية القائمة على هيكل التنظيم الشبكى .
ويمكن تحديد ماهية التخطيط الالكترونى في الاتى :

- عملية ديناميكية تعمل في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة التى تكون قابلة للتجديد والتطوير المستمرفى ضوء المتغيرات الذاتية والخارجية
- نظام للتخطيط الى بواسطة بعض العمليات باستخدام الحاسب الالى يعرف باسم CAPP computer added Process Planning، ويتم من خلال نظام تحويل المهمات الى اتخاذ قرارات مبرمجة في مخطط العمليات للنظم المبنية على استخدام الكمبيوتر
- تخطيط يقوم على الحاسب الالى باستخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القراروالنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية والصناعية لتحقيق النظم المعروفة ببرامج تخطيط موارد المشاريع، ويشار اليها اختصاراً:

Enterprise Recourse plan -ERP

- عملية تعمل على تخطيط وإدارة جميع المصادر التى تستخدمها الادارة الالكترونية بطريقةٍ مُنسّقةتهدف الى التكامل مع كل الوظائف عبرالمنظمة من خلالنظم المعلوماتِ التى يمكِن أَن تفى بحاجات الادارة الالكترونية.
- علمية متجددة تؤثرعلى النتائج المتحققة وتقوم باعادة تقديرالنتائج المستهدفة واليات تحقيقها وتتضمن عملية التخطيط الالكترونى المجاور التالية :

- تقديرالادوات الحالية للامكانيات الرئيسية التى تتطلب توفيرواستثمارالتكنولوجيا الحديثة ومتطلبات الاجهزة والبرمجيات
- تقديرمهارات وامكانات الموارد البشرية اللازمة لتنمية وصيانة ادوات التجارة الالكترونية اللازمة لتنمية وصيانة الاعمال.

- عملية تقوم بالتخطيط على أساس خدمات الصفحة الالكترونية لشبكات المعلومات التي تسمح للادارة بتقديم المعلومات وتداولها والموافقة على التقسيمات القانونية لخطة التطبيقات في المنظمة، وجمع وحداتها وتحديد صلاحيتها وسياسيتها المطلوبة الآن لتنفيذ خطط التطبيقات التي ستقدم من خلال التخطيط الالكترونى.

■ دواعى التحول نحو التخطيط الالكترونى:

تعددت المبررات والدواعى التى فرضت على الادارة التحديث والتطوير، وقد ظهرت العديد من مداخل الادارة الحديثة بشكل عام وادارة التميزالتى اعتبرت الادارة الالكترونية كمدخل حديث للادارة العامة الحديثة، واصبحت التحديث ليس فقط في فلسفة الادارة وحدها بل على عمليات الادارةايضاً وخاصة التخطيط الادارى الالكترونى .

ويمكن تحديد اهم مبررات دواعى التحول نحو التخطيط الالكترونى فيما يلى:

- ضرورة العمل في الزمن الحقيقى بسرعة فائقة مع شبكات الانترنت لاستمرارية تدفق المعلومات الرقمية التى تضفي علي كل شيء بما فيها التخطيط المستمر
- تجاوزنظام التقسيم الادارى بين إدارة تخطط وعمال منفذون الى التقسيم الشبكى لجميع العاملين للمشاركة في التخطيط الالكتروني وكل فكرة يمكن ان تتحول لفرصة ممكنة
- امتلاك المؤسسة موارد محدودة في ظل احتياجها الى الاستمرار وعدم التلاشي للمنافسة
- ضعف افق التخطيط القديم وقيوده في ممارسة الخطط الطويلة والمتوسطة لاتتناسب بشكل تام مع نظم العمل في زمن الانترنت وعصر المعلومات
- تبسيط اجراءات التخطيط لتحقيق توفيرللوقت والتكاليف والجهد المبذول لوصول المنظمة لاعلى مستويات الكفاءة والفعالية
- تحسين وزيادة كفاءة وفعاليات عمليات اتخاذ القرار، ويمكن تحويل قرارات المخاطر الى قرارات شبه مؤكدة وامكانية قياس المخاطردورياً والاستعداد لمواجهتها وتغطيتها
- توسيع قاعدة البدائل والفرص وامكانية تقييمها واستخدام افضلها وتخفيض الطلب على خبراء التخطيط المهرة وزيادة انتاجية المنظمة وثبات جودة منتجاتها واعتمادتها

■ ماهية التخطيط الادارى الالكترونى:

يقوم التخطيط الادارى الالكترونى على استخدام اسلوب الفكرالاستراتيجى لتحقيق اهداف استراتيجية تتسم بالقرارات الشمولية التى تدعمها نظم المعلومات الالكترونية، وتتجه لتحديد الاتجاهات الرئيسية للاعمال، كما انها بانها تحدد المعالم الاساسية التى تسير على نهجها المنظمة كضرورة للتكيف والتعامل مع جميع القوى والعوامل ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بها، ولتفعيل تطبيق التخطيط الالكترونى من اجل استبدال

وتبسيط نظم اجراءات وقواعد العمل السابقة باستخدام نظم سريعة وحاسمة تقوم بالدرجة الاولى على استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية .

واكد اشهرالشركاء الدولين في مجالات تصنيع تكنولوجيا المعلومات على التخطيط الذى يركزعلى الاهداف الاستراتيجية كخفض التكلفة وتعجيل عمليات التطوير لادخال خدمات ومنتجات جديدة لزيادة الاستجابة مما يفيد الابتكاروالتخيل، الامرالذى ادى لاستخدام نماذج متقدمة للتخطيط الاستراتيجى قائم على اسلوب الرواية والقصة واسلوب السيناريوهات

ويمكن تحديد ماهية التخطيط الادارى الالكترونى فيما يلى:

- تخطيط استراتيجيى يعمل كاسلوب منهجى لتحديد النتائج والاهداف المرجوتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية باستثمارالموارد المتاحة وفق اولويات وتنسيق يضمن التوزيع الامثل لتلك الموارد ويحقق اعلى عائد ممكن منها وذلك في ضوء الاداراك الصحيح لاوضاع المنظمة وامكانياتها الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية من ناحية اخرى
- تخطيط بعيد المدى ياخذ في الاعتبارالتغيرات الداخلية والخارجية ليحدد المجالات المستهدفة بافضل اساليب المنافسة وهوعملية متجددة يتم تحديثها حسب المستجدات.
- عملية لمفتاح تنمية منشأت الاعمال لتتمكن من مباشرة عملياتها بفعالية وكفاءة تعمل لتحديد الاهداف وتخصيص الموارد لضمان استثمارامثل للفرص ومواجهة التهديدات
- اساس محورى يدعم عمليات المتابعة وتقويم الاداء على مستوى المنظمة وتقسيماتها التنظيمية تقوم بانشاء مناخ ايجابى للعمل وتركزعلى التزام الافراد بتحقيق غاياتها واهدافها من خلال رؤية مشتركة عند اعداد الخطط وتحمل مسئولية تنفيذها
- تخطيط قائم على استخدام نظم جديدة للمعرفة والتخطيط الاستراتيجي نحوتحقيق أهداف إستراتيجية لتبسيط نظم إجراءات العمل القائمة على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

- مكاسب تطبيق التخطيط الادارى الالكترونى :

يعتبرالتخطيط احد واهم وظائف القيادة وتقع على عاتق الإدارة التى تعمل على النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق

الهدف من خلال المهمات والانشطة الإداريـة التـي تنفـذ الخطـط المطلوبـة، وتسـاعد في تحسـين كفاءة وفاعلية عمليات صنع اتخاذ القرار، والتحول من حالات ومواقـف عـدم التأكـد الى حـالات القرارات المؤكدة وتحمل المخاطر المحسوبة، وتحويل قرارات المخاطر الى قرارات شبه مؤكدةفضلاً عن امكانية قيـاس المخـاطر والاسـتعداد لمواجهتهـا وتغطيتهـا، وتوسـيع قاعـدة البـدائل والفـرص وامكانية تقييمها واستخدامها لمواجهة التحديات المفروضة.

ويمكن تحديد اهم مكاسب عملية التخطيط الادارى الالكترونى على النحو التالى :

- الانطلاق من غاية ورؤية المنظمة ورسالتها للمستقبل : التخطـيط لا ينشـأ مـن فـراغ ولا يعبرعن اهتمامات ورغبات منعزلة اوغيرمترابطة بتوجهات المنظمة وطموحاتها.
- الاستناد على منهجية واضحة لها قواعد واجراءات ومتطلبات تمربها الخطط الاسـتراتيجية بمراحل تستخدم قواعد محددة والية معينة
- توظيف فعال للمعلومات المتاحـة عـن قـدرات المنظمـة ومـا قـد تعانيـه مـن معوقـات اونقاط الضعف ويتوقف نجاح الخطـة عـلى دقـة واكـتمال نظـم المعلوماتبالمنظمـة مـن حيث المعلومات التاريخية والحالية والاحصاءات والتنبؤات والتوقعات
- توظيف صحيح للمعلومات عـن الظـروف الخارجيـة والداخليـة المحيطـة بالمنظمـة ومـا تكشف عنه من فرص اومخاطر .
- ترابط عناصر الخطة وتكامل الموارد والعمليات التـى تباشرهـا المنظمـة لوضـوح علاقتهـا بالاهداف،تعتمد منهجية التخطيط على مفهوم النظم المفتوحة التى تتفاعـل مـع البئيـة المحيطة بها وتتأثربها وتؤثرفيها بحيث يمكن التوصل الى خطط طموحة .
- اعداد مجموعة من الخطط المتعددة كخطط قصيرة أمـدها أيـام أوأسـابيع أوأشـهرأوأكثر تسـتجيب للظـروف المختلفـة وتتسـم جميـع الخطـط بالمرونـة مـن أجـل الاسـتجابة لديناميكية التغيرات التى يمكن ان ترتكزعلى الأسواق المتغيرة وحاجات الجمهورالمحتملة.

■ اهدف التخطيط الادارى الالكترونى:

يعمل التخطيط على توفيرآليات لرصد حركات المتغيرات في البئية المحيطة وتحليلها لتقويم اثارها وتحديد انشطة ومهمات واعمال المنظمةالتى تعمل على تحقيق اهدافها .

ويمكن تحديداهم اهدف التخطيط الادارى الالكتروني:

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية والدعم الاستراتجيى لخطط المنظمة

- صياغة رسالة المنظمة واهدافها وتطويرهاوتحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية لها
- تحديد وتوجيه مسارالعمل بالمنظمة وتوفيرمتطلبات تحسين اداء نموها وتقدمها.
- التاكد من ربط الاهداف الاستراتيجية بطموحات واهداف اصحاب المصالح والادارة العليا ومصلحة اعضاء المنظمة .
- توجيه الموارد والامكانات والقدرات الى الاستخدامات الاقتصادية
- توجيه الجهود البحثية لتطويراداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسى
- التأكيد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة واهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد ونظم لوائح تنظيم العمل والمعاملات.

■ انواع التخطيط الادارى الالكترونى:

يكون تخطيط مهماً عندمايحدث تغييرنوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا ويظهر تأثيره على المدى البعيد كالتخطيط لإضافة خط إنتاجي أوالتخطيط لفتح اسواق جديدة.

ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة:

- التخطيط الاستراتيجي:اسلوب اومنهج يعمل على تحديد الأهداف والنتائج المرجوتحقيقها في فترة زمنية مستقبلية واستثمارالموارد المتاحة وفق اولويات وتنسيق يضمن التوزيع الامثل لموارد للمنظمة، ويحقق اعلى عائد ممكن منها وذلك في ضؤ الاداراك الصحيح لاوضاع المنظمة وامكاناتها الذاتية من ناحية والظروف والعوامل الخارجية والداخلية المحيطة بالبئية . ويحدث هذه التخطيط تغيير نوعي وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى كالتخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أوالتخطيط لفتح سوق جديدة، كما يركز التخطيط الإستراتيجي على قضايا المدى البعيدِ ويؤكد على البقاءَ والنمو للمنظمةِ.
- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى ويركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط التى تهتمبما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى التنفيذى، وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولا عن إنجازه، ويعمل التخطيط على ترجمة الأهداف والخطط العامة مِن قِبل المديرون الإستراتيجيين إلى الأهداف والنشاطات الأكثر تعييناً، وعادة تمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي كتقدير حجم الطلب على سلعة معينة.

- التخطيط التشغيلي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمديرين او الأقسام والإدارات وغيرها، ويستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله كما يمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات،والخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كخطط الموازنة، أما الخطط المستمرة كخطط السياسات والإجراءات ونظم الاعمال والمعاملات، وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى كتحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد والموارد.

ويوجد انواع اخرى للتخطيط يمكن ان يطلق عليه التخطيط النوعى والفرعى او التفصيلى المحدد الذى يمكن ان يتتعامل به التخطيط الادارى الالكترونى داخل الخططه العامة.

ويمكن تصنيف بعض من التخطيط الفرعى الى الاتى

- التخطيط من حيت تحديد الغاية او الوسيلة،وينقسم الى :
  - تخطيط الهدف : يرسم السياسة العامة ويحدد الاهداف المراد تحقيقها .
  - تخطيط اداري منهجي : يقتصر فقط على تحديد وسائل التنفيذ .
- التخطيط من حيث النطاق او المدى او المجال وينقسم الى :
  - التخطيط القومي: تخطيط يتم على نطاق الدولة ويمتد ليشمل جميع اقاليمها .
  - التخطيط الاقليمي: تخطيط يتناول رقعة جغرافية معينة
- التخطيط من حيت المدى الزمني وينقسم الى ثلاثة انواع:
  - خطط طويلة الاجل: تصل عادة مدة تنفيذها الى عشرة سنوات او اكثر وتتميز بانها تحدد الاهداف الرئيسية دون التفصيلية او وسائل التنفيذ .
  - الخطط متوسطة الاجل: يمتد مجالها الزمني من ثلاثة سنوات الى خمس سنوات .
  - خطط قصيرة الاجل: يمتد مجالها الزمني من سنتين فاقل وهي خطط تفصيلية تتولى تحديد الاهداف الفرعية .

▪محاور التخطيط الادارى الالكترونى:

تتعامل الادارة الالكترونية مع عدد من مجموعات فرق التشكيلات التى تدعم محاور التخطيط الادارى الالكترونى القائم على اليات وتقنيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:

ويمكن تناول محاور التخطيط الادارى الالكترونى على النحو التالى:

- السرعة والتشابك والتنويع
- تجاوز الوسطاء والتكيف السريع والتكامل للتوجه نحوالتطويرالمستمر
- القفز فوق الحواجز والتحرر من القوالب للعمل عن بعد والتحرر من الاوارق
- العومحلية والاخذ باسلوب المبادرات
- التصميم حسب الطلب والانتاج الكبيروالاستفادة من الفرص المتاحة للتنافسية

سادسا: التوجيه وقيادة الادارة الالكترونية

تعتبروظيفة التوجيه من أركان عملية الإدارة التى تتبع تكاملها فيبدأ بالتخطيط ثم التنظيم فالتوجيه الذى عن طريقه يتم الأشراف على المرؤوسين والاتصال بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل أثناء سيرعملية التنفيذ وتقويم أداء العاملين ويتعاون أكثر من مستوى تنظيمي في القيام بعمليات التوجيه، وتتظافر جهود المديرين والمساعدين والمراقبين لتوجيهم أثناء تنفيذ الخطط علماً بأن معيارنجاح توجيه تعاملات الادارة للأفرادليحققوا ما ترغب الإدارة فيه.

■ماهية التوجيه الادارى :

يركزالتوجيه على مستوى الإدارة الأدنى لأنه مكان ترتكزبه معظم العاملين بالمنظمة، وينظر اليها على أنه العمل أثناء التنفيذ لمواجهة أي مشكلات من أجل ضمان سيرالعمل بطريقة صحيحة لتوجيه العاملين نحوتحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

ويمكن تحديد ماهية التوجيه الاداريفي ضوء الاتى:

- الاتصال بالمرؤوسين الموظفين عن طريق الرؤساء وإرشادهم بالعمل المطلوبة وتحفيزهم وترغيبهم وتنسيق جهودهم مع قياداتهم لتحقيق باتجاه أهداف المنظمة
- مايقوم به الرؤساء اتجاه المرؤوسين لتحديد الطريق الصحيح باتجاه الهدف مباشرة عن طريق نقل الخبرات السابقة أوتصحيح بعض الأفكارلديهم بغية تحقيق ما هومخطط له.
- قيادة وتحفيزوتنمية العلاقات الإنسانية التي من خلالها يستطيع المديرإرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمربين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

■مبادى التوجيه الادارى:

تقوم وظيفة التوجيه على الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقة ممكنة، في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهـدافهم الشخصية، ويستخدم الرئيس أساليب ذاتية للتحفيزوالتشجيع، وحتى يتم تحقيق التوجيه بفعالية فإنه يتطلب القيام بنشاطين مهمين هما :

- إصدارالأوامر: تعليمات معينة من الرئيس للمرؤوسين يلزمهم من خلالها بأداء عمل معين اوالتوقف عنه أوتعديله في ظل ظروف معينة.
- تحفيزالعاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر: استخدام مجموعـة مـن الحـوافز لإثـارة سـلوك الافراد والتأثيرعليهم للعمل بكفاءة عالية وتعزيزهذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تحديد اهم مبادئ التوجيه الادارى على النحو التالى:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وإحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته علي مواجهته
- البعد عن التباهي بالسلطة وتحفيزالافراد وتشجيعهم لتحسين الاداء وزيـادة انتاجيـاتهم والتركيـزعلى الأهـداف الواجـب تحقيقهـا وإعطـاء فـرص لمناقشـة الأهـداف والتاكيـد علىفهمها.
- التعامل بمرونة مع العنصرالبشرى ليتوافق نحوتحقيق الأهداف وإشعارهم بالثقة وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم علي تنفيذ الخطط الموضوعة وعدم التمييزبينهم اوالتركيزعلى بعضهم.
- تفعيل نماذج التوجيه من قبـل المسـؤولين المشرفـين بجميـع أنحـاء المنظمـة والبعـد عـن التعليمات المتضاربة والمعلومات الزائدة عن الحد والتأكيد على التغذية الراجعة.
- توزيع عملية التوجيه على جميع انشطة الاعمال باستمرارلتعمل مع طوال حياة المنظمـة وتفعيل الاتصالات بالمرؤسـين وتـوجيههم لاداء العمـل عـلى احسـن وجـه والتركيـز عـلى انشطة الإبداع التى تساعد في تحويل الخطط نحو الأداء المطلوب .

■التوجيه الادارى، الالكترونى التوجيه : E-Directing

يقوم التوجيـه الالكـترونى باسـتخدم تقنيـات شـبكات الاتصـالات والمعلومـات لانجـاز عناصر التوجيه التى تتمثل في القيادة والاتصال وتحفيز العاملين ، فيقوم المـديرون بالاتصـال بمرؤسيهم واصدار الاوامر وتبليغ المهـام الـيهم وارشـادهم وتـرغيبهم بالعمـل بغيـة تحقيـق

الاهداف المرجوة، ويعمل التوجيه الالكترونى باستخدام قواعد الجزاءات والحوافز البديلة عن قواعد الجزاءات والحوافز القديمة لتتفق مع قوى عوامل التغير التى تحكم تعامل النظم الالكترونية لتطبيق نظم الحوافز الخاصة التى تمنح حقوقاً مادية ومعنوية للعاملين فيها بدرجة عالية .

ويمكن تحديد ماهية التوجيه الادارى الالكترونى على النحو التالى:

- طريقة اونموذج متفق عليه من قبل المنظمة لتوجيه المديرين التنفيذين والموظفين الاخرين والتأثيرعليهم بالايجاب لتنفيذ البدائل الاستراتيجية
- تعريف مسارات الاعمال التى تؤدي إلى تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة
- عملية توجيه إدارة المعلومات الأساسية عن الموارد الاستراتيجية الموجودة بالمنظمة.
- ارشاد وتحفيزالعاملين والمديرين نحو الانجازالفعال لأهداف إستراتيجيات التنفيذ .
- توجيه المسارات الاستراتيجية حسب المستبصرات الميدانية ومسارات الحلول وفق مقومات عملية التخطيط لتوجيه للمنظمة وتحديد مسار العمل في المنظمة.

ونجد ان التوجيه الادارى الالكترونى يقوم بتقديم ارشادات واستشارات تركزعلى تطويرأداء العاملين ويتم تطويرالاداء من قبل المهنيين ذوي الخبرة والمعرفة .لتوجيه مسارات العمل الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المعلنة للاعمال الاستراتيجية والتنظيمية التى تركزعلى مؤشرات الأداء.

■ سمات التوجيه الادارى الالكترونى :

يساعد التوجيه الادارى الالكترونى في الاتصال المستمربالعاملين لإرشادهم وترغيبهم في العمل لتحقيق الأهداف وليس تنفيذاً للأعمال فقط بل يقوم بتوجيهم في تنفيذهم الأعمال، ويتوقف التوجيه على الأسلوب الإداري والتفكيرالذي يستطيع من خلاله المديرين من تغير الآخرين ودفعهم لتحقيق نتائج باهرة بأقصى طاقة في إطار يحقق إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية مع اهداف المنظمة، فلهذا يعمل التوجيه على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيزوإثارة الدافعية للانجاز في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال.

ويمكن تحديد سمات التوجيه الادارى الالكترونى على النحو التالى:

- تحديد أساليب تحفيزالعاملين وبث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.
- بيان نمط القيادة الواجب الالتزام به وتنمية شبكة الاتصالات المناسبة.

- يتوقف التوجيه بصفة أساسية على مدى كفاية التخطيط والتنظيم وفاعليتها
- يساعدجميع المرؤوسين على فهم أهداف وسياسات المنظمة
- يساعد في توضيح برامج اعمال المنظمة ومدى ملائمة إجراءاتها في تنفيذ العمليات
- وضع ضوابط على البرامج الزمنية الموضوعة وخطط العمل المطلوبة
- يحكم الأوصاف الوظيفية للمناصب وأوصاف شاغليها ومدى ملائمة شاغليها في ضوء درجة معلوماتهم وخبرتهم وصفاتهم .
- توجيه الموارد المتاحة والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية وتعظيم الاستفادة منها
- توجيه الجهود البحثية لتطويرأداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي وتوجيه القرارات

ويبني التوجيه على الحقائق والمنطق والعلم بدل من التخمين وعلاقات القرابة لتجاوز الاعتبارات الشخصية والسياسية والطائفية والانتماء فقط لمشروع تحديث وتطويرالمنظمة، ويقوم التطبيق الفعال والكفء للتوجيه الالكتروني على وجود قيادة للادارة الالكترونية تسعى لتفعيل دور الاهداف الديناميكية والعمل على تحقيها،وساعدت تقنيات المعلومات والاتصالات لظهور عمليات إعادة البناء وتطبيق نظم الجودة على تطوير اساليب توجيه العاملين

- قيادة الادارة الالكترونية :

تعتبر القيادة جوهرالعملية الإدارية، والقائد اوالإداري هو الذي يقود التخطيط والتنظيم والتوجيه ويراقب ويحقق التنسيق بين وحداته وأعضائه ليجعل إدارته أكثرديناميكية وحركية وتبرزأهمية القيادة في انها يقع عليها العبء الأكبرفي تحقيق أهداف المنظمة.

ماهية القيادة الادارية وعناصرها:

تعددت نظريات القيادة وتنوعت مفاهيم القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل هذه المفاهيم موضوعا قابلا للجدل بقدرما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمروالبحث والدراسة.

ويمكن تناول اهم التعريفات التى تناولت ماهية القيادة الادارية على النحو التالى:

- نشاط يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف والتأثير على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية بقصد تحقيق هدف معين.

- وظيفة يؤديها الفرد المدير للتأثير في سلوك التابعين لـه في موقـف معـين او الفـرد القائـد الذى يمتاز بمجموعة من الخصائص .
- التأثير علي الأفراد في إطار الجماعة من خلال استثارة دوافعهم للعمل والقدرة علي التأثير الشخصي في الجماعة كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه.
- عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة
- القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتـي مـن خلالها يستطيع توجيه ومتابعه التأثير ابتغاء تحقيق الهدف.
- نشاط يمارسه القائد الإداري لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامـر ومتابعتهـا والإشراف عليهـا وعلى الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الهدف.
- القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمـل مشـترك في تناسـق جماعـي وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.

واغلب مفاهيم القيادة جمعت بين السلطة الإدارية الرسمية واصدرا الاوامر والقدرة على اتخاذ القرارات وتأثيرها على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيـق اهـداف المنظمـة التـى تتعامل باسلوب التنظيم الرسمي واعطاء قياداتها قوة تمكنهم من إصدار القرارات، وتعـد القيـادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبارها ظاهرة اجتماعية يتضمن مفهوم ابعاد متعددة.

ويمكن تحديد اهم ابعاد ماهية القيادة الإدارية فيما يلى:

- القدرة الإدارية: توجيه المرؤوسين وهذه المقدرة قد لا تتوافر في كل الأشخاص فقد تكـون هذه القدرة موهبة من عند اللـه وقد تكون مكتسبة.
- مجموعة المرؤوسين: الأفراد الذين يعملـون في تنظـيم معـين ولـديهم الرغبـة في الانـتماء لتعمل تحت سلطة هذا القائد وتنفذ تعليماتهً .
- العمل المشترك والتنسيق: بين أفراد المجموعة وقائدهم ويتولى كل فرد في المجموعة جزءاً من العمل ويكون لهذا العمل المشترك هدفاً يجب تحقيقه من خلال التنسيق بينهم لـكي تتمكن الجماعة من تحقيق الاهداف المرجوا تحقيها.
- مسئولية القيادة: تحقيق أهداف عناصر التنظيم بمعنى أنه يتحمـل المسـئولية الشـاملة، وقد يكون قائده ممن أفراد المجموعة وقادر على التأثير في سلوكهم .

ادوار القيادة الادارية:

يعد دورالقائد الاداري عبارة عن سلوك يأتي به لانه يحتل مركزاً محدداً ضمن الدائرة العاملة وهذا المركز ينطوي على توقعات ينظراليها وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد الاداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي سواء كان مفروضاً عليه اوانه طواعية منه، فهومطالب بانجازواجبات تعتبركأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة، ومجرد قبوله لان يلعب ذلك الدور يعد قراراً اتخذه القائد مسبقاً حول ما يجب عمله، كما ان القائد الاداري يساعد في وضع تنفيذ السياسة العامة.

ويمكن ان تتجسد بعض ادوار القيادة في العديد من الجوانب ومن ابرزها الاتى:

- صانع قرار:يكون ذوصلة مباشرة بسلوك القائد الاداري وعمله وهى المرآة التي تنعكس عليها اعماله ولها تأثير سلبي وايجابي في تماسك الدائرة العاملة ونشاط موظفيها.
- مقيم الاداء: يعد اسلوباً رشيداً لقياس تدرج وجدوى التنمية الادارية لذلك اخذتها العديد من النظم كوسيلة ديمقراطية لاكتشاف المواهب ووضع القائد الملائم في مركزصنع القرار.
- محلل مشكلات: مواجهة الازمات فالقائد الاداري يواجه الضغوط الداخلية والخارجية وفى قدرات من اهمها القدرة على الصمود والشجاعة والتثبت من مواقع الامور، والتعمق في بواطن الحوادث ودرء الشك وعدم الهروب لمجرد الاشاعات.
- باحث ومستشار:يقديم المعلومات الكافية لتوسيع ادراك واضعي السياسة العامة.
- مساعد للسلطات السياسية: لوضع السياسة العامة وتخطيطها في قوالب تنظيمية عملية، الامرالذي يجعل الدائرة العاملة اكثرتحركاً وتجاوباً في تنفيذ السياسة العامة روحاً وشكلاً.
- المترجم : لترجمة السياسات العامة الى مبادئ للعاملين يلقنها لهم، وهي عملية ضرورية ملحة لمقاومة الجهل لتعظيم التفاعل مع هداف المنظمة.

صفات القائد الإداري:

تعتبراخلاقيات شخصيةالقيادة امر هام،فنجد ان العديد من الخبراء والمتخصصين قاموا بحصر اهم صفات القادة الإداريين التى يعتبر بعضها فطرى مورث والاخر مكتسب بالخبرة

ويمكن تناول اهم صفات القيادة في ضوء مايلى :

- نشاط عالي وإلمام بالاهداف بحيث يترفع عن الأمورالبسيطة ولاينغمس في قضايا جدلية،واستمرارالحماس فأغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا
- قدرة على إنجاز الأولويات غير أن هناك فرقا بين إعداد الأولويات وإنجازها،والعمل بدافع ذاتية الإبداع والشعور بالضجرمن الأشياء التي لا تجدي نفعا فالقائد الفعال شخص مبدع.
- العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجازأعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال وقدرة على تحديد الأهداف الخاصة بهم التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- امتلاك الحنكة فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية ولا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- مساعدة الآخرين والتعاون :فالقادة الحقيقيون لايسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط،وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكاربحرية مما يؤدي إلى التعاون وتصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ.
- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة والقوة البدنية والسلامة الصحية والهدوء والاتزان في معالجة الأموروالرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات وسعة الصدروالقدرة على التصرف في مواجهة المواقف الصعبة والمرونة وسعة الأفق والقدرة على ضبط النفس عند اللزوم والديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- المظهرالحسن واحترام نفسه واحترام الغير والإيجابية في العمل والقدرة على الابتكار وحسن التصرف،والقدرة علي توقع حدوث المشكلات والنتائج والعوائد.
- القدرة على تحمل المسئولية واتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد وخلق والثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغيروالحزم وسرعة والمواظبة والانتظام وتوخي العدالة لمواجهة مرؤوسيه وتجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم. .

- القيادة الالكترونية E-Leadership:

تركزالقيادة الإلكترونية على أمن وخصوصية المعلومات، وتتعامل مع رأس المال البشري والمناخ الإلكتروني، وتقوم القيادة الالكترونية علي الصناعات الرقمية لكي توفرحلولا تستجيب لاحتياجات الأسواق المعينة بالربح والخدمات التي تقدمها المنظمات الالكترونية، إلا أنه بدون وضع السياسات الحكومية والمؤسسية والالتزام بتطبيقها يتأخر الاستعداد الإلكتروني المستهدف، وتحث القيادات الحكومية التي تمثل معالم القيادة الإلكترونية علي دعم ومساندة الجهود المتصلة بإنشاء المنظمة الرقمية ودعوة باقي المنظمات الأخرى للاهتداء بها والقيام بمبادرات شبيهة بها.

ويمكن تحديد ماهية القيادة الالكترونية فيما يلى:

- قيادة تكنولوجية صلبة تقوم علي استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات وشبكات الاتصالاتلإدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة
- عملية تعمل بواسطة الشبكة العالمية تساعد على تبادل المعلومات على مستوى العالم لتصل الحقائق والرسائل بين العديد من الجمهور والتقريب بينهم عبر الحدود الوطنية والجغرافية والثقافية وغيرها باستخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات لتحقيق نتائج عديدة
- عملية تقوم بتحقيق التوازن بين العديد من الأدوار وتنفيذها عن طريق تقنيات الاتصالات ولديها قدرات لجعل الناس والأدوات والموارد تعمل معا لتحقيق نتائج عالية
- عملية تتم داخل سياق بيئة الاعمال الالكترونية وتتوسطها تقنية المعلومات والإنترنت ويعبرعنها بوجهات جديدة تربط بين القيادة واتباعها من خلال قنوات إلكترونية.
- نمط جديد لقيادة الأعمال التجارية القائمة على ممارسة الأعمال عبرالإنترنت

وتتضمن عناصر وخواص القيادة الإلكترونية ما يلي:

- ضرورة إعطاء الأولوية القصوى لمساندة ودعم تحديث المجتمعات بسد الفجوة االرقمية المتواجدة من خلال تشجيع إنشاء المنظمات الرقمية والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت.
- تأكيد التقدم المرتبط بالحكومة الإلكترونية وتوحيد الجهود المرتبطة بتوظيف تقنيات نظم المعلومات في منظمات المجتمع المعاصر للقيام بأعمال ومهام إلكترونية.

- توكيد جودة الشراكة بين القادة أو الإدارة العليا في المنظمات المختلفة والحكومية الالكترونية لتحسين الصورة الذهنية للادارة الإلكترونية.

وتقوم القيادة الالكترونية بالعمل على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام الموسع للتقنية الرقمية والمعلوماتية كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل .

ماهية قيادة الادارة الالكترونية :

تلعب قيادة الإدارة الالكترونية دورالقيادة الإستراتيجية التى لها دوراً محورياً في توجيه المنظمة بتوفيرالفكر المتجدد وخلق المناخ الايدابى للإنجازوتمكين الموارد البشرية الفاعلة، وهى تشكل محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف انشطة ومهماتالمنظمة، لذا في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية وتشابكها وتأثرها بالبيئة المحيطة بها من الداخل والخارج من جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فهى تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة استراتيجية واعية .

ويمكن تحديد ماهية قيادة الادارة الالكترونية من خلال الاتى :

- أفعال تركزبشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية لإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح .
- عمل متعدد الوظائف يلزم الآخرين بإنجازه بغية تحقيق رؤية واضحة ومفهومة من خلال التأثيرفي الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والتوجيه لتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة محلية وعالمية معقدة وعالية والتأكيد من تشخيص الفرص والتهديدات .
- القدرة على توضيح الرؤية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها.
- تمثل قدرة الأفراد أوفرق العمل على التفكيروالتصرف والتأثير على الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية .
- الفعل أوالتصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن إلاستراتيجي والتقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات الالكترونية.

- إدارة عملية لوضع استراتيجية لزيـادة أداء المنظمـة مـما يزيـد مـن قيمتهـا إلى أصـحابها ومساهميها لزيادة حملة الأسهم قيمة بها.

وتركز قيادة الادارة الاكترونية في تخطيطها على التخطيط الاستراتجي وتتأسس على هياكـل تنظيمية جديدة،وتعتبر هى ادارة المستقبل للقرن الحادي والعشرين التى تشـكل التقنيـات جـزء من قيادتها وهى بمثابة تحديات جديدة للقيادة والادارة، وتعمـل عـلى معالجـة الأمـور بـالحلول الدائمة والمؤقتة لتحقيق أهداف المنظمة وتكون لديها مسؤولية اتجاه مجموعـة العمـل للوصـول إلى الأهداف المرسومة مع مراعاة جوانب الفرق الزمني للوصول الى اهـداف المنظمـة ، ويمكـن ان تجمع فى سياق اداراتها مجموعة من العناصر الاساسية التى تشكل جزء منها والتى تعتـبر بمثابـة القوة المحاورية لهذا النوع من القيادة

ويمكن تحديد اهم عناصر قيادة الادارة الالكترونية في البنود التالية :

- ادارية تقوم بادارة جميع الأعمال التى تركزعلى إنجاز المهام في المنظمة المحلية والدوليـة وإنشاء وتوزيع الرؤية التنظيمية فضلا عن التوجيه والإشراف على تنفيذ لخطط
- قيادية لديها القدرة على على توقع أو تصور محدد يحفاظ على المرونة لتمكـين الآخـرين من القدرة لإحداث التغييرات الاستراتيجية اللازمة لانشاء بيئة عمل قادرة على ذلك
- تقنية تتوسط التعاون والتفاعل بين الادارة العليـا والادارات الفرعيـة باسـتخدام تقنيـات المعلومات وشبكات الاتصالات.

انواع القيادة الادارية الالكترونية :

يمكن تصنيف أنماط القيادة بطرق مختلفـة وقـد قـام المهتمـين بـالإدارة بوضـع اكـثر مـن تصنيف لها ويختلف نمط القيادة حسب نوع المنظمة والافراد ونوعيـة الاعـمال والمهـمات وايضـاً حسب مبادئ واهداف التنظيم بالمنظمة نفسها.

ويمكن تناول هم انواع انماط قيادة الادارة الالكترونية في ضوء التصنيفات التالية :

- حسب المصدر، وتنقسم الى :

• قيادة رسمية : تمارس فقا منهج التنظيم واللوائح والقوانين المعمول بها التي تنظم أعـمال المنظمة وسلطاتها ومسؤولياتها المحددة.

• قيادة غيررسمية : يمارسها بعض أفراد التنظيم وفقا قـدراتهم ومـواهبهم القياديـة ولـيس من ووضعهم الوظيفي فقـد يكـون الـبعض مـنهم في مسـتوى الإدارة التنفيذيـة أوالإدارة المباشرة

- حسب السلوك القيادي وفق نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين وتنقسم الى :
- القائد الرسمي :العلمي شديد الاهتمام بالعمل والنتائج ولكنه ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ويستخدم معهم السلطة والرقابة.
- القائد الاجتماعي : متعاطف يهتم بالعنصرالإنساني من حيث الرعاية والتنمية ويسعى للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين واهتمامه ضعيف بالعمل والإنتاج.
- القائد المتأرجح: يتقلب في الأساليب وأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج ويمارس أسلوب منتصف الطريق ويفشل أسلوبه لتحقيق التوازن وبلوغ الأهداف.
- القائد الجماعي :متعاون يهتم بالبعدين الإنساني والعملي واهتمامه كبيربالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج ويعمل بروح الفريق ومناخ العمل الجماعي ويحرص على إشباع الحاجات الإنسانية ويحقق المشاركة الفعالة للعاملين، ويستمد سلطته من الأهداف والآمال التى تربط الأفراد بالمنظمة ويهتم بالتغييروالتجديد

- حسب نظرية النظم الإدارية وتنقسم الى :
- قيادة متسلطة:درجة الثقة بالمروؤسين منخفضة جداً ويركزعلى أساليب الترهيب والترغيب وضعيف التداخل والاتصال معهمويستخدم الأساليب الرقابية الصارمة.
- قيادة جماعية مشاركة:يتسم بدرجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم ويستخدم نظام الحوافزالمبني على فعالية المشاركة، ويشارك الجميع في تحسين أساليب العمل.
- قيادة المتسلطة العادلة: درجة الثقة منخفضة في المرؤوسين ويضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- قيادة استشارية: الثقة مرتفعة بالمرؤوسين ودرجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً ويسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور.

- حسب نظرية الفاعلية والكفاءة وتنقسم الى :
- قائد انسحابي: غيرمهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية وغيرفعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة ويعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين
- قائد مجامل: يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار وتغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- قائد إنتاجي أوتوقراطي : يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتباروتضعف الفاعلية لديه بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

- قائد وسطي يعرف مزايا الاهـتمام بالجـانبين لكنـه غيرقـادرعلى اتخـاذ قرارسـليموتقديم الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل.
- قائد روتيني بيروقراطي:لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد ويتبع حرفياً التعلـيمات والقواعد واللوائح وتأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- قائد تطويري:يثق في الأفراد ويعمل عـلى تنميـة مهـاراتهم ويهيـئ منـاخ العمـل المـؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العـاملين وفاعليتـه مرتفعـة نتيجـة لزيـادة ارتبـاط الأفراد به وبالعمل ويكونناجح في تحقيق مستوى مـن الإنتـاج لكـن اهتمامـه بالعـاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.
- قائد أوتوقراطي عادل: يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه وترتكز فاعليته في قدرتـه على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.
- قائد إداري متكامل :يوجه جميع الطاقات اتجـاه العمـل المطلـوب عـلى المـدى القصـير والبعيد ويقوم بتحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج ويحقـق أهـدافاً عاليـة ويـتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- حسب نظرية نطرية التوجيه وتنقسم الى:

- قائد موجه: إخباري وتكون درجة التوجيه لديه عالية جداً بينما درجـة الـدعم منخفضـة ويشرف على التفاصـيل الدقيقـة ويحكـم الرقابـة والسـيطرة ويمـارس هـذا السـلوك مـع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.
- قائد مساند : مشارك يمتدح ويشـجع العـاملين ويصـغي لهـم يقـوم بدورالميسروالمسـاعد لتنفيذ الأعمال ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومتوسطي الالتزام.
- قائد مفوض :مفوض ويمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات ويحيل إلـيهم المشـكلات لاتخاذ القرارات المناسبة ويمارس هذا مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.
- قائد رئيس استشـاري: يوجـه ويسـاعد في الوقـت نفسـه ويـزود المرؤوسـين بـالتعليمات ويساعدهم على تنفيذها ويمارس هذا مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

- حسب اعتبارات الاساليب وتنقسم الى:

- قيادة تسـلطية اسـتبدادية وديكتاتوريـة : تضـع السـلطة والمسـؤولية في يـدها، وتعطـي الأوامر إلى أجهزتها وتصر على إطاعتها دون مراعاة للجـو الانفعـالي المحـيط بهـا، وسـواء

كان الأمر الصادر منها صحيحاً أم خطأ، وتتسم بالسيطرة والتحكم، ويكون متمسكاً بالرأي واستخدام أسلوب التدخل في نطاق مجال عمل الآخرين واختصاصاتهم وعدم تفويض السلطة في اتخاذ القرار إلي الغير، فإذاً يبقي اتخاذ القرار حقا له وحدة

- قيادة ديمقراطية : تقوم بتوزيع السلطة والمسؤولية على العناصر الكفوءة والمخلصة وفق قدراتهم وإمكاناتهم، وأساسها الشورى وحرية الرأي والاحترام المتبادل، وتشترك القيادة مع منظمتها كواحد منها لا كفرد متميزعنها، وتشجع كل فرد على إبداء رأيه .
- قيادة فوضوية : تترك الأمور تجري على هواها وتضع المسؤولية على أتباعها ولا تشترك معهم أوتوجههموتتميز وترك الأمور دون ضوابط .

- حسب النمط الإلكتروني وتنقسم الى :

- قائد عملاء واعمال: يستخدم تسهيلات الانترنت للبحث عن السعرالأقل والمعلومات الأكثرأمانا والاستجابة الأسرع .
- قائد عمال اومهنى المعرفة : قادرعلي إيجاد علاقة متميزة مع العاملين المتعاملين مع المنظمة ويحاول إيجاد تسهيلات ومنافع ومزايا للعاملين ليكونوا ذوي ولاء داخل المنظمة وأيضا المحافظة علي كسب ثقتهم وعدم فقدانهم بعد اكتسابهم جانب كبيرمن المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لهم .
- قائد تنافسي : يعمل في بيئة الأعمال الالكترونية ذات المنافسة الفائقة بسبب زيادة عدد المتنافسين الذين يعملون علي الانترنت، ويقدم خدماته الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله التي لا تتطلب استثمارات كبيرة فقد تساوت قوة المنافسة بين المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، فلابد من التعامل مع المخاطر وهذا التحدى من الجهود التنافسية
- قائد الكتروني: يقودون المنظمات ويتسم بخصائص تنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية منها الإلمام بتقنيات المعلومات ولذيه قدرة على تكثيف التركيز والسرعة في التصرف والتحرك النموذجي في الحكم الجيد علي الأمور
- قيادة ادارة الذات: تعد الأكثر بروزا في إدارة الأعمال الالكترونية وهذا يرتبط بالتطوير في أسلوبه لإدارة موارده وقدراته الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف

أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه علي أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة، وتكون لديه قدرة أن يتخذ قرارات سريعة فورية لما هو مطلوب الآن في كل مكان .

سمات قيادة الادارة الالكترونية:

تعمل قيادة القرن الحادي والعشرين في عالم متصل رقمياً وتتجه نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام الإدارية والفنية، ولابد أن تكون تطبيقات اعمالها مقبول لدى القائمين بالعمل داخل المنظمات مع الأخذ بنظرالاعتبارالجاهزية الفنية والإدارية لهذه المنظمات التي ستمكنها من توفير فرص أفضل لنجاح مثل هذه النوع من القيادة

ويمكن تحديد سمات الادارة الالكترونية في البنود التالية:

- التفكيروالتطويروتوجيه عمليات اتخاذ القرارات من منظور السوق وما يرضي العملاء.
- الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء بحرية وتفعيل الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات.
- بناء الجودة في مفاهيم ومدركات البشروالتأكيد على الالتزام بها في كافة مجالات العمل واتخاذها معياراً للمحاسبية والمساءلة.
- التواصل والاندماج في المناخ المحيط واستثمارالعلاقات الإيجابية مع مختلف الأطراف.
- تركيزالأنشطةوعمليات المنتج على اللقيمة للتخلص من الأنشطة المهدرة بإسنادها للغير.
- الاستخدام الذكي للتقنيات المتجددة والاستيعاب الأمثل للتقنيات المتاحة
- استثمارالعقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات.
- خلق بيئة عمل محابية للتفكيروالحواروالتواصل والشفافية والانفتاح والتأكيد على قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وادارة الفريق.
- السعي لبناء وتنمية المنظمة الواثقة المستندة على القيم والمثل الأخلاقية والعقيدة الصحيحة.
- الكشف عن قدرات محورية وإطلاقها لتنمية مجالات استثمارها لتحقيق القدرة التنافسية.
- استثمار القدرات لبناء عمليات فعالة وإنجاز منتجات أفضل وأكثر اقتراباً من تطلعات العملاء.

- إدارة عمليات الفريق بفعالية وتعزيزات عالية الأداء لاتخاذ قرارات أفضل من منافسيهم مباشرة واتخاذ قرارات جريئة وعملية وفهم كيفية تأثير قراراتهم على النظم الداخلية في استخدام الفريق والمنظمة والتغذية المرتدة من الأقران، والرؤساء وأعضاء الفريق

مهارات قيادات الادارة الالكترونية:

تتطلب قيادة الادارة الالكترونية القدرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكة الاتصالات الالكترونية، ويتوافرلديها حب العمل والمقدرة على التعامل باسلوب قائم على الفكر التقنى للتعامل مع القوى البشرية العاملة في الادارة الالكترونية والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لانجاز الاعمال المطلوبة بشكل مناسب

ويمكن تحديد اهم مهارات قيادة الادارة الالكترونية في البنود التالية:

- المهارة الإدارية: تتمثل في القدرة علي النظر في المشكلات وأبعادها وجوانبها المختلفة سواء الظاهرة منها أوالخفى وفهمها، والقدرة على توزيع العمل داخل التنظيم الادارى لوضع معدلات ومقاييس للأداء تحقق التنسيق بين انشطة الوحدات المختلفة وإعداد وتطويرالكفاءات البشرية لتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجازالأعمال على أفضل وجه،وتتضمن تحفيزالافراد نحو العمل الجماعى والتعاون بالاضافة الى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقيم والرقابة.
- مهارات الاتصال الفعال بالاخرين: تعمل من خلال تاسيس العلاقات مع الاخرين من خلال استخدام انواع الاتصالات التى يتم الاتفاق عليها سواء كانت اتصالات رسمية اوغيررسمية التى تعززمن القدرة علي التعامل مع الآخرين والتأثيرقي سلوك الأفراد والجماعات والتعامل مع الأشياء وإدراك ميولهم واتجاهاتهم،ويتم استخدام جميع انواع الاتصالات المكتوبة أو المسموعة أو المقرؤة.
- مهارات المعارف والتقنية: للتعامل مع تقنيات المعلومات في الحاسبات الالية وشبكات الاتصالات الالكترونية،وتطبيقات برمجيات تنقيات نظم المعلومات المتخصصة، ومهارة توسيع قاعدة المعرفة التى تتطلب المعرفة الدقيقة لجميع الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وايضاً معرفة التعامل مع الفكرالتقنى وادواته بالاضافة الى تطوير الانظمة المعرفية والمعلوماتية والتطبيقية

- مهارات ابداعية:تتضمن الرؤية المستقبلية للصورة الشاملة للمنظمة التى ترتبط بالتغير الادارى والفنى والمالى وخطط ومجالات التميز للوصول الى انجازات عديدةوالعمل على استثمارالوقت والجهد لتدريب ونصح ودعم العاملين بالتدريب وسد احتياجاتهم، والانفتاح على ما يحدث من تطورات في الاساليب والطرق والممارسات الادارية المعاصرة التى يمكن ان تتوافق مع تقنيات الاتصالات والمعلومات والبرمجيات، كما انها تتطلب طرق ابداعيةلادارة الاتجاهات نحو فرق العمل ومبادرات التفكير الابتكارى وادارة المخاطر المحسوبة وادارة التمكين الفعال للعاملين،وتقديم النصح والدعم للعاملين للانفتاح على التطورات في الاساليب الادارية، وافتراح تصورات جديدة لاهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل المديرين الى قادة مبدعين وتشجيع الابداع الجماعى، ويمكن تشمل بعض من المهارات الابداعية الاخر ومن اهمها:

- مهارات تخيلية التصورية: ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل مستقبلاً، وقدرة على ابتكارأفكارجديدة والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها وصياغة الحلول والتوصل إلى الآراء لربط الأسباب بالمسببات.
- مهارات تنظيمية وإدراكية:تتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطويرالتنظيمي والاستعانة بها لتفسيرالظواهرالإدارية والتنبؤباحتياجات التنظيم المستقبلي، والقدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثره على التغيرات التي تحدث في أي جزء من المنظمة عن بقية أجزائه وعلاقات تنظيمه بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

وتتطلب قيادة الادارة الالكترونية قدرات متنوعة منها توفيرالقدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بنمط الكترونى، بالاضافة الى توفرالقدرة لديهم على مبادرة التعاون والدبلوماسية، والاطلاع الواسع في مجال نظم المعلومات والمعرفة فضلاً عن توافر القدرة على قيادة فرق العمل باستخدام الوسائل الالكترونية

وتتمثل قدرة قيادة الادارة الالكترونية في قدرتها على التوقع والرؤية المستقبلية وتمكين الآخرين من إحداث التغييرالإستراتيجي متى تطلب الأمر بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية والتأثير على الأفراد وتشكيل وغرس قيم واتجاهات لديهم لتسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل بحيث يؤدى إلى زيادة التزام العاملين نحو رسالة المنظمة من أجل القيام بتنفيذ

مهام محددة للوصول إلى أهداف معينة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي على الأمد القصير

مواصفات مديرالادارة الالكترونية:

يكون دورالمديرين بمثابة المرشد اوالمعلم الذى يسعى لتوفير المواد والعمل على التطوير الوظيفى في الاجل الطويل والرد على الاستفسارات، وبالتالى قد اصبح هذا الامر يتطلب ضرورة ان يتحلى هولاء المديرون بدرجة عالية من مهارات التفاعل الشخصى مع الاخرين والاعتزازبانجازات الاخرين وتقديرها، ومهمة المديرين الادارة الالكترونية تتطلب تخصيص وقت اقل لمتابعة المستندات المتداولة بين الادارات وتخصيص وقت اكبر في مساعدة ومساندة الموظف في فرق العمل المختلفة في معالجة المشكلات والقيام باعمال اكثراثراء عن ذى قبل.

وتحتاج قيادة الادارة الالكترونية الى نوعية من المديرون الاستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الإستراتيجية، وأنهم الذين يقيمون البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة , ويصنعون ويطبقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجيتها وسياساتها , ويراقبون النتائج وهم المسؤلون بالدرجة الأولى عن إدارة المنظمةونجاحها أوفشلها طالما كانت وظيفتهم الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات التى تعمل على تحقيق الإستثمارالأفضل لموارد المنظمة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية.

ويمكن تناول اهم مواصفات مديرالادارة الالكترونية على النحو التالى:

- الحساسية لما حوله في تنفيذ العمل والاستقامة وفهم أوضاع المنظمة الذاتية وإعداد وتفعيل البناء الإستراتيجي للمنظمة
- الرؤية الواسعة الصائبة والنضوج والذكاء العاطفي للتعامل مع العاملين في المنظمة.
- الروح الابداعية الخلاقة والقدرة على التصميم والتقديروالارشاد والتطبع للمهام الجديدة، وتهيئة بيئة ابتكارية والتمكين من خلال الإدارة الإلكترونية
- القدرة على استبيان اساليب وادوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخداماتها
- التنوع والتكامل والصبر والمثابرة والرغبة في تفويض وتمكين استخدام الطاقة الذكية والاستخبارات العاطفية
- التركيزعلى الاتجاه والوعي بمفاهيم الادارة الحديثة والمناخ المحيط بها ومتغيراته وتحسين الاتجاه نحوالاداء وتحمل المسؤولية والمرونة الاجتماعية والصمود امام الضغوط

- متعدد وظائف العمل وينطوي على العمل من خلال الآخرين والنظر في المؤسسة برمتها وليس مجرد وحدة فرعية وإطارا مرجعياً إدارياً وتشجيع التفكير الاستراتيجي.

سابعا: الرقابة الادارية الالكترونية

تعتبرالرقابة وظيفة ادارية معنية بمتابعة الوظائف الاخرى لتقييم أداء المنظمة لتحقيق أهدافها وتستخدم معاييرلتقيم الأداء وقياس التقدم، وهذه المقاييس تصمم لتحديد ما إذا كانت القوى البشرية العاملة وموارد المنظمة واجرائتها ونظم اعمالها تتجه نحو المسار الصحيح.

■ماهية الرقابة الادارية:

تختص وظيفة الرقابة الادارية بالحصول على معلومات صحيحية ودقيقة عن تقدم العمل ونتائج التنفيذ ومقارنة هذه النتائج بمعاييرواهداف الخطط الموضوعة لكشف الاخطاء والانحرافات في حينها وعلاجها فورحدوثها اوالعمل على منعها مستقبلاً ان امكن

ويمكن تحديد ماهية الرقابة الادارية فيما يلى:

- متابعة للاداء وتعديل الانشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الاهداف عملية مخططة وموجه لمتابعة الأعمال للتأكد من أنها تسيروفقا للخطة الموضوعة والعمل على اكتشاف الأخطاء وإصلاح الانحرافات وتقويمها
- كافة الجهود والانشطة المستمرة للحصول على معلومات عن تنفيذ العمليات ومقارنتها بالمعدلات المستهدفة طبقاً للخطط واكتشاف الانحرافات اوالتنبؤبحدوثها وتصحيحها
- مراقبة ومتابعة وظائف الادارة لتقييم أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.
- عملية تعمل للتأكد على أن ما يتحقق أوما تحقق فعلا مطابق لما تقرره الخطط الموصوعة للتنفيذ سواء بالنسبة للأهداف أوالسياسات والإجراءات أوموازنات التخطيط.

■علاقات الرقابة بالوظائف الادارية:

تقوم الرقابة والمتابعة الادارية بفحص نتائج الاداء المتحقق ومقارنته بالاهداف المحددة، ولانجازهذه الوظيفية نحتاج الى معلومات عن بئية المنظمة وحجم معاملاتها ومنتحاتها وكلفة التوزيع وكميات الانتاح المطلوب ومستويات الجودة ومعلومات عن الموارد المالية والكلفة الفعلية الرسمية ومعلومات اخرى عن بحوث التطوير، وترتبط وتتكامل عملية الرقابة مع

جميع وظائف في ذات الكيان العام لعملية وظائف الادارة .

ويمكن تحديد علاقات الارتباط بين وظيفية الرقابة والوظائف الاخرى فيما يلى:

- الرقابة والتخطيط: تحتاج الخطط لدوررقابى يقيس تحقيق اهدافها من خلال اداء لتقيم النتائج مع بداية تنفيذ الخطة واثناء تنفيذها وبعدها، فالتخطيط والرقابة علمية مستمرة فلا يمكن تحديد الرقابة بدون خطة توضح معاييرالاداء وتقديم تعديلات جديدة على الخطط .
- الرقابة والتنظيم: تسهل الرقابة مهمة التنظيم وتساعده على تحقيق اهدافه، فوجود خلل باعمال المنظمة يمكن ان يعطل الانجاز، وتقوم الرقابة بمراجعة تنظيم الاعمال ودورتها الادارية والمستندية لتبسيط نظم اجراءات العمل ولوائح التنظيم وتقديرمدى ملائمة الصلاحيات بين عمل الادارة والعاملين وتقييم وضعها التنظيمى وتقاريرمعالجة المشكلات ونقاط الضعف المرتبطة بالعوامل المحيطة ببئية المنظمة من الداخل والخارج، وتكشف الرقابة عن معوقات عملية التنظيم على جميع مستويات الادارة لتحديد الاختصاصات والعلاقات ومراتب تفويض القراروالسلطة بين المركزية واللامركزية وحصرالموارد المادية والبشرية واصدار توجهات وارشادات تضمن اتجاه الجهود نحواهداف التنظيم.
- الرقابة والتوجيه: تبدء وظيفية التوجيه نحو التنفيذ مع عمليات المتابعة للحصول على النتائج الفعلية يتم المقارنة بينها وبين الاهداف السابق تحديدها في مرحلة التخطيط من خلال البنائ التنظيمى لمستويات الادارة وقيادتها، واعداد التقارير العامة والتفصلية عن حالة المنظمة

وتعد وظائف الادارة عبارة عن دورة تبدأ بالتخطيط وتتوسط الرقابة داخل دائرة متكاملة وياتى التنظيم والتوجيه بينهم بعد التخطيط، وعندما تبدأ المنظمة بتنفيذ الخطط الموضوعة وبعد الانتهاء من عملية تكوين واعداد الخطط من خلال الجهازالتفيذى، وتاتى وظيفية الرقابة الاساسية حيث يتم تقيم الموقف ككل وتقديرالنتائج الفعلية لتحديد الانخرافات ومواطن القوة والضعف وتصحيح الاداء بمعنى زيادة الموارد اوتقسيم ساعات العمل بالزيادة اوغيرذلك من المعالجات التى تناسب حلول المشكلات، ويتم التعديل الذى تم بنائه في ضؤ تقاريررقابية يمكن ان ينتج عنها الاسمترارفى تنفيذ الخطط اوتعديلها اوتعديل المهمات والواجبات والسلطات والمسئوليات وتنظيم صدورتعليمات جديدة لتوجيه العمل الادارى، وتبدأ جهود المتابعة بدورة رقابية جديدة مرة اخرى لاكتشاف اى انحرافات مع دورة الرقابة الجديدة

■انواع الرقابة الادارية:

يبدو ان عملية الادارة لا تنتهى باداء وظائفها الاولى فقط بل انها تتضمن مرحلة الاشراف على التنفيذ لمتابعة الاداء والتحقق من جودته وماتم انجازه، والرقابة الادارية تمثل حلقة من حلقات وظائف الادارة فهى اما ان تكون بداية لاعداد خطط جديدة وتعديل اوبناء جديد اوغيرذلكويكون في ضؤ معلومات النتائج الخاصة بقياس اداء المنظمة

ويمكن تحديد اهم انواع الرقابة الادارية على النحو التالى:

- الرقابة الداخلية: فنية متخصصة تركزعلى كفاءة الأداء الذى تمارسه المنظمة على نفسها وتكون ضرورية للتأكد من سيرالعمل وأداء المهام وتتم على أساس القواعد والأنظمة واللوائحالمنظمة للعمل، ويتوقف نجاح هذا النوع من الرقابة على وجود هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات والسلطات والواجبات وتقسيم العمل ونطاق الإشراف،والهدف منها لا يكون تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبة وانما الإصلاح وتلافي المشكلات لضمان سير العمل.
- الرقابة الخارجية:تركز على النواحي السياسية والقانونية والمالية أكثر من الفتية المتخصص وتقوم بها جهات مركزية مستقلة تتصف بالحياد والموضوعية، والهدف منها تتبع الخطأ وتحديد جوانب القصورفي المنظمة، ومحاولة في التغلب على المشكلات والمعوقات وتحتاج الى كوادرمؤهلة وقنوات اتصال تمكن من تجميع المعلومات الصحيحة الدقيقة.
- الرقابة على العمليات: تركزعلى العمليات بجميع المستويات وتعتبرمشتركة بين الرقابة الداخلية والخارجية، وتضمن جميع الانشطة المرتبطة بمراقبة ومتابعة تنفيذ عمليات الادارة وعمليات الانتاج سواء كانت منتجات ربحية اوخدمية داخل المنظمة كوضع جدولة للانشطة والمهمات واعداد تقاريرالاداء،وتدعم الادارة على صياغة الميزانيات وتخصيص الموراد.

■عوامل وجود الرقابة الادارية:

تحتاج الرقابة الى مشاركة العاملين وإقناعهم بموضوعية لتحسين العمل كفرص للحصول على مكافآت وترقيات، وفلسفة لإشراك العاملين وتقييم ظروف القائمين على العمل لانهم أقدرعلى تفعيل الدور الرقابى لضمان عدم المقاومة التى يمكن ان تمنع سيرالاعمال .

ويمكن تحديد بعض من العوامل التى تقوم عليها الرقابة الادارية

- البيئة التنظيمة الداخلية والخارجية وقوى عوامل التغيرالتى تحتاج لتقييم مستمر.
- تعزيزودعم الانشطة اللازمة للحفاظ على مستوى الاداء من خلال تقديم تصحيحات واصلاحات وتعديلات محددة ذات ضرورة عند حدوث اى مشكلات اوانحرافات
- تراكم الانحراقات البسيطة وتأثيرها على الانتاج ونظام الرقابة الجيد يساعد على اكتشاف الاخطاء في وقت مبكرويسمح باتخاذ الاجراءات التصحيحة الملائمة
- توجيه سلوك العاملين نحو القنوات المفيدة لتحقيق الاهداف وتوجيه انشطة المرؤسين، والتركيزعلى النقاط الاستراتيجية الحرجة والفرص والتهديديات الموجودة بالمنظمة
- تعقد التنظيمات الكبيرة المتشابكة التى تشمل جوانب كثيرة وتحتاج لطاقات كبيرة، وضمان كفاءة استخدام الموارد لتقيل الهدر والفاقد والمحافظة عليها وتجويدها.
- اعادة التوافق بين الخطة والاداء وبين الاداء ومعاييرالاداء الفعلى لقياس التنفيذ،ومتابعة التنفيذ ومعرفة جوانب القوة والضعف ودرجة الكفاءة والفاعلية
- تحقيق اكبرقدرمن الفوائد والمكاسب لتحسين مجالات اعمال الادارة،وتقييم اداء العاملين وتقديرمدى كفاءة وفاعلية اداء الاعمال المطلوبة،وتقديرالنتائج لمعرفة مدى التحقق من الاهداف لتحديد الانحرافات

- ماهية الرقابة الالكترونية وانظمتها:

تعمل الرقابة الالكترونية بمراقبة عملياتها بواسطة الحاسب الآلي

Computer aided process controlCAPC

وتتم المراقبة بهذا الاسلوب عن طريق استخدام برنامج يقوم بمتابعة اى تغيرات اوانحرافات تحدث عن المخطط الذى سبق تحديده،ويتم تثبيت المخطط الاول باعتباره مخطط التنبؤ، ويقوم بانشاء مخططات اخرى تعكس مراحل التنفيذ الفعلى للعمليات المتعددة فيتم رصد اى تغيرات اومشكلات لمعرفة اسبابها ومعالجتها وتعديلها،وقد إتجه التطورالتكنولوجى منذ البدء لإحلال الآلة محل العامل وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم إنتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع (CAD/CAM) والتخطيط والتشغيل بمساعدة الحاسوب (CAPP)، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعى الذى يحاكى الذكاء الإنسانى سواء في الرؤية الآلية أواللغة الطبيعية أو بالأنظمة الخبيرة.

ويمكن تحديد ماهية الرقابة الالكترونية فيما يلى:

- حماية أنظم المعلومات، وقد تكون الحماية عامة او على تطبيق معين
- عملية المراقبة والتحكم controlبواسطة الحاسب الالىCAPC
- التعامل بوسائل جديدة تحدد معلومات الاهداف التى يجب على نظام التحكم التلقائى تحقيقها كمعدلات الانتاج او الحدود المسموح بها للانحراف عن مسار النظام الالكترونى
- الرقابة والسيطرة باستخدام ادوات جديدة كمدخلات لرقابة الانشطة بالمنظمة الالكترونية مجموعة العمليات التى تقوم بالتحكم والسيطرة والمتابعة الالكترونية عن بعد .

ويمكن تحديد اهم نظم مراقبة الرقابة الالكترونية المرتبط بعلميات بالحاسب الالى:

- النظام المركزى: يركزعلى معلومات اتخاذ القرارات لدى المركز الرئيسى بالادارة العليا في المنظمة من خلال تزويدها بمعلومات الرقابة وتنفيذ العمليات على جميع اقسام المنظمة ليتم اتخاذ القرارات بصورة مركزية .
- النظام اللامركزى:يركز على مراتب تفويض السلطة واعطاء صلاحيات اتخاذ القرارت اللامركزية، ويتم تقسيم كل نشاط او قطاع ليعمل مع المجموعة الكنولوجية المتخصصة الخاصة به او المجموعة الفنية والادارية القائمة بالاعمال داخل المنظمة .

كما اتسمت الرقابة الادارية كمرحلة تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وتبدأ بالتخطيط لوضع الأهداف ومعايير الإدارة على تنفيذ كل أنشطة وسائل التنظيم والتنسيق والتوجيه التى تسعى لتحقيق الأهداف في ضوء المعايير المحددة في التخطيط، ويعمل الدور الرقابى على المقارنة بين التخطيط للأهداف والمعايير من خلال نتائج التنفيذ مع قياس الأداء الفعلي لتحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة له .

وتعمل الرقابة الادارية بالمنظمات المعاصرة بنمط الكترونى من خلال التنسيق على كل الجهود والانشطة المبذولة، بحيث تكون نابعة من مصدر مركزى واحد مسئول عن المنظمة تجنباً لتوجيه رسائل متعارضة او مختلطة للعالم الخارجى

ويمكن تحديد ماهية الرقابة الادارية الالكترونية، فيما يلى:

- عملية قياس وتصحيح اداء الانشطة والمهمات للتاكد من ان التنفيذ مطابق لما هو مخطط له لضمان الاستخدام الامثل والفعال لتحيق الاهداف المطلوبة
- رقابة استراتيجية يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة
- تقييم ورقابة تنفيذ الخطط المدرجة بالمنظمة للحصول على تغذية مرتدة

للاسـتراتيجيات والتكتيـك المسـتخدم لمراقبـة معرفـة المسـتفيد واتجاهاتـه وعلاقـاتهم بالموظفين

- تقييم الأداء لإحكام الرقابة عـلى انشـاطاتها المختلفـة ذات العلاقـة بتنفيـذ اسـتراتيجيات الادارة مـن خـلال تقـيم أداء المنظمـة للتنفيـد حسـب المخطـط لـه واتخـاذ الاجـراءات التصحيحية في حالة كون النتائج لا تساوي الاهداف.
- عملية مستمرة تأخذ مكانها في مستويات المنظمة وتقوم بها الادارة الاستراتيجية .
- عمليات تهتم بتطبيق الاسـتراتيجيات مـن خـلال توجيـه العوامـل الحرجـة وتقيـيم آثـار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية الموجودة بالمستويات الإدارية .
- عملية تتضمن مختلف الأنشطة التـي تقـوم بهـا الادارة للتأكـد مـن ان انجازكـل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المتفـق عليهـا لمتابعـة وتقييم الانجازات والنتائج والرقابة على الأفراد أنفسهم

ونجد ان الرقابة الادارية الالكترونية تقوم على مفهوم الرقابة الاستراتيجية التـى تهـدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها لمرقابة ومراجعة وتقييم جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمـة والتى تتضمن الأنشطة الإنتاجية والمالية والأنشطة الخاصة بـأداء الأفـراد وجـودة عملياتهـا التـي تختلف حسب نـوع المنظمـة إنتاجيـة أم خدميـة، وتعمـل كنظـام للتأكـد مـن تحقيـق المنظمـة لأهدافها, من خـلال وضـع مسـتويات لـلأداء المسـتهدف ثـم قيـاس الأداء الفعـلي ومقارنتـه مـع المعاييرالموضوعة للتعرف على مدى تحقيـق أهـداف الأداء الاسـتراتيجي وتحتـاج الرقابـة الاداريـة الالكترونية الى:

- نظام معلومات يساعد على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب
- نظام اتصالات فعال يوفرالوقت للقيام بعمليات الرقابة بفعالية ودقة وموضوعية
- نظام الكترونى لوضع واعداد معايير الاداء وقياس النتائج .

■عناصرالرقابة الادارية الالكترونية:

تهدف الرقابة الى تقييم واكتشاف الأخطـاء ومقارنـة الأداء بمـا هـومخطط لـه وفـق معايير قياس،وتقويم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من اداء المهام والانشطة المطلوبة وفـق المعاييرالموضوعة لها والتى عن طريقها يتم تقويم الواقع ومقارنة وقياس النتـائج للوقـوف على الاختلافات سواء كانت ايجابية اوسلبية معروفة الاسباب اوالبحث عن الاسباب واتخاذ القرارات المناسبة لوضع الحلـول والمعالجـات لتوجيـه الاعـمال وتصـحيح الوضـع ومعرفـة أسباب، ويمكن تخفيض تكاليف الرقابة والمراجعة مـن خـلال اسـتبدال الخطـوات الرقابيـة

الصارمة باستخدام اساليب الرقابة الكلية اوالمؤجلة والتجاوز عن نسبة الاخطاء البسيطة المسموح بها، وترتبط الرقابة بشكل كبير بالتخطيطوالغرض منها هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط ويمكن تحديد اهم عناصر الرقابة الادارية الالكترونية على النحو التالى:

- تحديد معاييرالأداء وإعدادها: اهداف مطلوب بلوغها يتم الاتفاق عليها في الخطط والبرامج اوالسياسات الموضوعة التى يطلق عليها مؤشرات الخطة اوالبرنامج وهى تشكل جزء اساسى من عملية التخطيط ذاتها، وتمثل المعاييرأداة نموذجية تصمم للمساعدة في قياس مستوى الأداء المرغوب تحقيقه، وطبيعة المعيارالمستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعتهأيا كانت المعايير، ويمكن تصنيف بعض معايير الرقابة الادارية، فيما يلى:

- معايير إدارية:تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداءوتركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة وتعبر المقاييس الإدارية عن من ومتى ولماذا العمل.
- معاييرالتقنية:يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج وعملياتها، والمواد والآلاتوالموردين والعملاء والجمهور ويمكن أن تأتي معايير التقنة من الداخل والخارج.
- معاييرمادية طبيعية: تتعامل مع مقاييس نقدية مالية وتعكس الأداء الكمي كساعات العمل البشري والوحدات المسجلة وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات.
- معاييرالكلفة:مقاييس نقدية أومالية غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات
- معاييررأس المال: نوع من أنواع معاييرالكلفة ولكنها مرتبطة براس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهرنتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية المرتبطة بالميزانية العمومية كمعدل العائد على الاستثمار
- معاييرغير ملموسة: يتعذر التعبيرعنها بمقاييس عددية أوكمية سواء كانت مادية أونقدية ومنها تحديد كفاءة المديرومدي نجاح برنامج العلاقات العامة والأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ومعاييرقياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل

- متابعة الأداء الفعلي وقياس ومقارنة الاعمال المنفذة: قياس وقائي يتطلب الوقوف على ماتم تنفيذه بالفعل من نشاط اومن نتائج، ويتم وضعها في صورة تسمح باجراء

القياسات والمقارنات في ضؤ المعاييرالمطروحة،ويحدد إن كانت المعاييرمناسبة للقياس وإذا كانت نتائج المقارنة أوالقياسات مقبولة فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أوغيرمقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم للتصحيح، وتتضمن معلومات من خلال التقاريرالشفوية والكتابية اومن السجلات والجدوال الرقمية والاحصاءات وغيرها من وسائل تجميع وتسجيل المعلومات والنتائج وعرضها، وتحليل كل ذلك للوقوف على الاداء الفعلى .

- التقييم والتعديل لتصحيح الانحرافات ومعالجاتها:تحديد إجراءات التصحيح الواجب اتخاذها وتعمل بعد الوقوف على نتائج القياسات والمقارنات لمعدلات الاداء التي بينت وجود انحرافات وسلبيات وايجابيات والتهديدات والفرص المتاحةوتحليل أداءالافراد والآلة لمعرفة سبب الانحراف ووضع معالجات تصحيحية نحو تحديد الحلول والبدائل وتقيم هذه الحلول واختيارافضلها بما يتلائم مع امكانات التنفيذ .

■مكاسب الرقابة الادارية الالكترونية:

تستخدم الرقابة الادارة الالكترونية نظم رقابية تاخذ في اعتبارها كل الاساليب والاجراءات التى تتسم بالكفاءة والفعالية، وتحدد المسئوليات والصلاحيات المختلفة واذا كانت المنظمة تتبنى نظام مركزى باعمال الرقابة الالكترونية فالامريتطلب ضرورة التركيزعلى كل القرارات لدى الادارة العليا حيث يحقق ذلك فرص اكبرللنجاح، وتحقق الرقابة الادارية الإكترونية استخداما فعالأ لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت لكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية في كل وقت شاملة كل المواقع وبتكلفة اقل وسرعة مناسبة .

ويمكن تحديد اهم مكاسب الرقابة الادارية الالكترونيةفي الآتى:

- الفعالية والمرونة لتحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلأمن الرقابة في الوقت طويل.
- التوقيت الاستمرارية والتزامن في الاوقات الحقيقة لتوليد تدفق المعلومات الرقابية في كل وقت بدلأ من الرقابة المتقطعة المتباعدة وتقليل الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية للرقابة.
- تحفيزالعلاقات القائمة على الثقة لتقليل الجهد الإداري للرقابة وزيادة قدرتهاعلى المتابعة الفورية من خلال أفراد ذوي مهارة وتخصص عالٍ
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتجاوزالمستويات الإدارية عن طريق التنظم الشبكي بين الوحدات الإدارية التى تتعامل باسلوب اونمط الاعمال عن بعد والرقابة عن بعد
- تنمية قدرات العاملين علي إدارة الذات لتطويرالعلاقات علي أساس الثقة .

- الموضوعية والدقة لاتاحة المعرفة للجميع للتعرف على مايوجد بمحيط العمل ليعرفها الجميع من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة للحد من الأزمات والمخاطر
- العمل على ادماج معاييرجودة الأداء بنظم الرقابة والتوجيه لتقويم العاملين.

■مجالات مراقبة الادارة الالكترونية:

تستخدم الرقابة اساليب التفتيش والفحص الالكتروني من بعض الاطراف المتعاملة مع المنظمة كما يمكن ان يتم تصميم اساليب اليكترونية لمراقبة جودة اداء الاعمال بالمنظمة، بالاضافة الى تصميم اساليب مبتكرة للمراجعة، ويمكن اعداد التقارير الالكترونية التفصيلية عن الانشطة المختلفة للمنظمة كتقارير حركة المواد اواعداد تقاريرحسب الطلب، وقد يتطلب الامر اظهار معلومات خاصة مطلوبة عن اى حالة معينة اوموقف معين .

ويمكن تحديد اهم مجالات مراقبة الادارة الالكترونية على النحوالتالى:

- الرقابة على الموارد المادية: تشمل نواحى الرقابة على المخزون وتستهدف الايكون المخزون اقل من اللازم اواكثرمن لضمان جودة الرقابة على المنتجات الخدمية وغيرها، وايضاً الرقابة الفنية على المعدات المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب
- الرقابة البشرية:ترتبط بانشطة اختيارالعاملين لوضعهم في الاعمال المناسبة والقيام بتدريبهم ووضع معاييرتتعلق بتقيم اداء العاملين
- الرقابة على موارد المعلومات: تتعلق بالمعلومات الدقيقة وهى من اهم اصول المنظمة التى تدعم عمليات الرقابة بالمعلومات عن نتائج التنفيذ وعن اداء مستويات المنظمة للتنبؤ بما يجب ان تقوم به في المستقبل اما بالتجديد اوتصحيح الانحرفات واتخاذ القرارات المناسبة
- الرقابة على الموارد المالية: تركزعلى التدبيرالمالى اللازم لعملية الانفاق على انشطة المنظمة،والموارد الاخرى المتعلقة بالامكانات المادية والقوى البشرية والاعلامية

■اساليب الرقابة الادارية الالكترونية:

تتم عملية الرقابة الادارية الالكترونية باستخدام العديد من اساليب المراقبة الالكترونية القائمة على نظم الشبكات الامترونية والتقييم الالكترونى بواسطة الحاسب الالى مع اساليب المتابعة الالكترونية التى تساعد على خفض تكاليف الرقابة والمراجعة،وتتم الرقابة الالكترونية على اعمال وانشطة المنظمة ووظائفها باسلوب التقارير الاكترونية،ويتم ذلك سواء عند اعداد التقارير الداخلية المنظمة حيث تعد اليكترونياً على شكل مطبوعات يمكن اعادة استخدامها عدة مرات اوعند اعداد التقاريرالخارجية الموجهة الى اطراف خارج

المنظمة، ويتم اعـدادها وعرضـها اليكترونيـاً عـلى شـبكة الانترنـت لـتعكس صـورة المنظمـة لـدى جماهيرها.

وتستخدم الرقابة اسلوب تقيم وتقديرالموازنات المالية النقدية الرأسمالية الموجودة بـالمركز المالى بالاضافة الى موزانات الانشطة التى تغطى كل عمليات المنظمـة في فـترة مقبلـة فـى شـكل مالى، وقد تشمل الايرادات والمصروفات وموازنات الربح وتقديرالفاقد من الموزانـات المالية،وايضـا تقيم وتقديرالموزانات الغيرمالية كميزانية الانتاج وميزانية العمل والمكانية،ويمكن ان تكون ادوات الرقابة وسائل ذات قيمة اذا احسن اعدادها واستخدامها كما ان هذه الادوات لا يمكـن ان تكـون بديلاً عن الحكم الشخصى والبصيرة النافذة للمدير، ويمكن ان تتضمن الرقابة الادارية الالكترونيـة مجموعات متعددة من الاساليب التى تعمل من خلالها للحصول على المعلومات الخاصة بها

وتوجد العديد من الاساليب التى تساعد على قياس الاداء الرقابي والادارى وخاصة قياسات الرقابة الادارية الالكترونيةالتى تهدف الى تستخدم كاداة ادارية فعالة تدعم عملية اتخاذ القرارت الادارية لتحسين الاداء وتمكين العاملين من من تحسين ادائهم الـوظيفى بشـكل مسـتمر وتسـهيل عملية التفويض واختيار القيادات بالاضافة الى ترشيد مسـتوى اسـتخدام المـوارد المتاحـة لتحديـد الاهداف والرؤية المستقبلية.

ويمكن تحديد اهم هذه الاساليب من خلال الاتى:

بطاقة القياس المتوازنة: اداة اومجموعة من المقاييس تختارها المنظمة لتكوين ادوات يـتم استخدامهاوابلاغهاللعاملين والمساهمين بنتائج محركات الاداء،ويساعد على التقـويم الشـامل مـن اعلى الى اسفل لتوصيل الاتجاه الاستراتيجى لقياس الانجاز نحوتحقيق الاهداف المحددةسلفاً التى تساعد المنظمة على تحقيق رسالتها واهدافها،ويركزعلى المؤشرات المالية وغيرالمالية التى يمكـن ان يتضمنها نظام المعلومات الرقابي ويكون متاح لجميع العـاملين بكافـة مسـتوياتهم ليتعرفـوا عـلى النتائج المالية لقراراتهم واعمالهم والعوامل الحاسمة لتحيق العائد الافضل عـلى المـدى،ويمكن ان يدعم متخذى القراربالعلومات الحرجة التى تقوم على:

- الكفاءة: يتم معها تحويل الموارد الى منتجات خدمية أو ربحية
- الفعالية: تقوم تفعيل الانشطة التنظيمية والعمليات فيما يخص مساهتها الاستراتيجية

- المقارنة المرجعية:عملية بحث مستمر توفر معلومات مفيدة لتحسين عمليـات الادارة والاعمال بالمنظمة للحصول على افضل الطرق والممارسـات والعمليـات التـى تسـاعد عـلى التطبيق الجيد للحصول على مستوى عالى من الكفاءة والتحسين المحتمل،وتقوم بالتحقيق

المستمر للحصول على معلومات استراتيجية تنمى قيمة المنظمة وتعطيها ميـزة تنافسـية، وتـدعم الادارة والعاملين بافكارواقعية وتساعد على استثمارالوقت وانضباط العمل وتنشيطة العاملين .

- سجيماستة(الحيود السداسى):طريقة احصائية تزود الاعمال بالادوات اللازمة لتحسين كفاءة العمليات لتحسين الاداء واختزال الاختلافات لتخفيض الاعطال أو الانحرفات والمعوقـات وزريـادة العوائد وتحسين جودة المنتجات، ويعتبراسلوب قائم على نظم المعلوماتية التى تعمـل عـلى ادارة البيانات والتحليل الاحصـائى بغـرض قيـاس وتحسـين الاداء الكـلى للمنظمـة وممارسـتها العمليـة .ويقيس مدى اداء عملية ما ويقوم على تقديم منتجات وخدمات خاليـة مـن العيـوب تقريبـاً أو نسبة العيوب تقترب من الصفر، وتساعد المنظمـة عـلى التحسـين المسـتمر فيـام يخـص عملياتهـا الاساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبـة انشـطة الاعـمال اليوميـة لتقليـل الفاقـد اوالهـدرفى استهلاك الموارد والطافات والامكانات، وايضا تلبية احتياجات العاملين والعملاء والجمهورالمتسفيد

ويتطلب التطبيق الفعال للرقابة الادارية الالكترونية يالمنظمات المعـاصرة ضرورة تخفـيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك لاعتباران الافـراط في ادائهـا يعـد مـن الاعـمال عديمـة القيمـة، وتسعى المنظمات الالكترونية الى التركيز على استخدام ضوابط رقابية في حدود فعاليتها وجـدواها الاقصادية لتقضى على الافراط المستمرفى اداء هذه العمليات.

مراجع الفصل السابع

أولا: الكتب:

(1) احمد القطامين: التخطيط الاستراتيجى والادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، مجدولاى للنشر والتوزيع،ط1، عمان، 1996، ص 75، 78

(2) احمد محمد غنيم: الادارة الالكترونية (افاق وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002،،مرجع سابق،ص71، 60، ص 57،75،61،60،61،60-71،59 -74

(3) حسين سرايا: تنظيم وادارة مراكز المعلومات والحاسبات الالكترونية(منظورعملى تطبيقى)، ط1، شركة المكتبات الكويتية،الكويت،1993،ص73،57،5،107.

(4) جيفرى ان لوينشال،تعريب على خالد عبدالله الدخيل الله:اعادة هندسة المنظمة، دار المريخ، الرياض 2002،ص 19

(5) رعد حسن الصرن:دليل تطور الفكر الادارى،دارعلاء الدين،دمشق، 2003،ص 87،82

(6) سعد غالب ياسين:الادارة الالكترونية(افاق تطبيقاتها العربية)،معهد الادارة العامة، الرياض، 2005،ص44، 34،60،41 -34،39

(7) سيد الهوارى:الادارة(الاصول والاسس العلمية)،ط10،مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص135 ،303، 327

(8) عبد الحميد عبد الفتاح المغربى:الادارة الاستراتيجية (مواجهة القرن الحادى والعشرين)، ط1، مجموعة النيل العربية،1999،ص 225،29،13

(9) علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمى:الادارة الالكترونية،عمان، دار وائل، 2006، ص28،33

(10) على السلمى:الادارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد،دار غريب للطباعة، القاهرة، 1992، ص 101،20،9، 35،102

(11) على الشريف:الادارة العامة المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 1988ص51،3، 219

(12) على محمد منصور:مبادئ الادارة(اسس ومفاهيم)،مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999،ص 157

(13) محمد السعيد خشبة:نظم معلومات الموارد البشرية الالكترونية،دار الهانى للطباعة، 2010، ص 125،117

(14) محمد السعيد خشبة:استخدامات الكمبيوتر في الإدارة،القاهرة،مكتبة عين شمس، 1995، ص 24،32

(15) محمد السعيد خشبة:تكنولوجيا التجارة الكترونية،مطبعة الاوفست الحديثة، القاهرة، 2003،ص

(16) محمد السعيد خشبة:تكنولوجيا التجارة الالكترونية (المفاهيم والاسس والتطبيقات)، مطبعة الاوفست الحديثة،القاهرة،2003، ص 117، 197

(17) محمد السعيد خشبة:نظم المعلومات واتجاهات الادارة الحديثة، دار الهانى للطباعة والنشر، القاهرة،2010، ص ص 366-377

(18) محمد الصيرفي: الادارة الالكترونية، دار الفكر الجامعى، الاسكندرية، ط1، 2006، ص13، 14، 19

(19) مهند النابلسى:اسرارالحيود السداسى، دار وئل للنشر،عمان،2005،ص44

(20) محمود السيد،واخرون:مبادئ الادارة،مكتبة ماس للطباعة،القاهرة، 2010، ص 209، 245 ،252،72 ،209

(21) نجم عبود عبود: الادارة الالكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات) دار المريخ، الرياض،2004، ص 235 -237،237،236- 238، 239 -240، 243، 237،ص 247،237،246، 251،244

ثانيا:الأبحاث والمقالات والمؤتمرات:

المعهد العربي لانماء المدن:التطويرالإداري والحكومة الإلكترونية، بحث مقدم لندوة الحكومة الإلكترونية، المنعقد في مسقط في الفترة من 9 الى11-3-1424هـ،منشور،2-5-2011، من http://www.araburban.org/egov/PPS/11.PPS

(22) ايثارعبد الهادي الفيحان، واحسان دهش جلاب:ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية،مجلة الإدارة والاقتصاد،ع(59) الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال،2006، ص4، من موقع الاكاديمية العربية للدنمارك
www.ao-academy.org/.../momarasat_dr_ethar_and_dr_ehsan_dahash_ 15052010.doc

(23) ايمن حسين الميمي: الادارة الاستراتيجية، بحث منشور،2-5-2011،من
http://www.ramallahcci.org/pages/dev/strategic.pps#2561

(24) حسين الدورى:الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،بحث منشور1-2-2011، من،

http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/a14.pps

(25) حليمة الهنائي:مبادئ الإدارة السليمة، مقال منشور،2-13-11، من
http://www.cbimuscat.net/lib/admin.pps

(26) سوارالدهب أحمد عيسي: التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة أفريقيا العالمية،بحث منشور،2010، من التنظيم الإداري:
http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/a13.ppt#316,4

(27) طلال ناظم الزهيري:استراتيجية بناء القدرات المحلية في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، الجامعة المستنصرية، قسم المعلومات والمكتبات، دراسة منشورة، الثلاثاء, 03 يوليو, 2007، من،
http://azuhairi.jeeran.com/archive/2007/7/259834.html

(28) عاطف عبد الرحمن سيد: الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي، كلية التربية الرياضية،جامعة المنيا، بجث منشور، 2011، من
http://app6.mans.edu.eg/mus/Future/libraries/LibCataloging/UploadDownloadFile.py?item_id=1021638.&filename=1021638.doc&tablename=issuesarticals

(29) عبد العزيزالشربينى:الإدارة الاكترونية واثرها على الهيكل التنظيمي للمنشأة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمرالسنوى الخامس التحول نحو المنظمة الالكترونية، الحمعية العربية للادارة 3-13-2003،، ص 1، 5

(30) عبد الرحمن تيشوري:مفهوم المنظمة وتعريفها وانشطتها ومبادئ عملها،بحوث محور الادارة والاقتصاد،ع(2943)،13/3/2010،من
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=207459

(31) عبد الرحمن تيشوري:ماهية القيادة الادارية المعاصرة، المعهد الوطني للإدارة العامة، بحوث الادارة والاقتصاد، ع (1383)، 2005 / 11 / 19، مقالات منشورة، 2010، من
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=50896

(32) عبد اللطيف عبد اللطيف،حنان تركمان: الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) ع (4)2005، بحث منشور من
http://www.world-acc.net/vb/attachment.php?attachmentid=223&d=1268935162

(33) عزة أحمد محمد الحسينى وريم على محمد دربالة: القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي رعاية الموهوبين ضرورة حتميه لمستقبل عربي أفضل، اوارق عمل المؤتمر العلمي العربي السّادس لرعاية الموهوبين والمتفوِّقين، المنعقد في عمَّان، الأُردن 26-28 (يوليو) 2009، من

http://www.arab-cgt.org/index.php?option=com_content&view=article&id=52%3A2009-11-02-17-22-46&catid=52&Itemid=33

(34) على السلمى: الادارة الالكترونية قمة التميز، بحث منشور،2-1-2010،من
http://www.4shared.com/get/4q3e_bTE/.html;jsessionid=65D6BF7798479CA928A0780AE41C24EC.dc283

(35) على السلمى:عصر المنظمة الالكترونية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوى الخامس التحول نحو المنظمة الالكترونية، الجمعية العربية للادارة 3 -13-2003،ص 3،8،14،17،16، 5،14

(36) على السلمى: نموذج الإدارة الجديدة في عصر الاتصالات والمعلومات، النشرة الادارية العدد (7) اغسطس 2006، الجمعية العربية للادارة،2006

(37) علي السلمي: إدارة التنافسية مدخل منظومي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوى الثامن،مستقبل الادارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، المنعقد بالاسماعلية في الفترة من 6-8 ديسمبر2006،الجمعية العربية للادارة .

(38) على السلمى: الادارة الجديدة (حصاد سنوات التطور والتجديد)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوى الثامن مستقبل الادارة العربية في عصر عالم المعرفة والتقنية المنعقد بالاسماعليية في الفترة من 6- 8ديسمبر2006،الجمعية العربية للادارة،ص10

(39) علي فرحة الغامدي: القيادة الإدارية، منهل الثقافة، مقال منشور1-4-1429،من
http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=45

(40) محمد فوزي:التوجيه الاداري، مكتبة النخبة للبحوث والكتب الالكترونية، مقال منشور، 27-1-2010، من
http://zmzm.net/vb/bnnr.php?do=z&id=9

(41) محمد محمد الهادى:المنظمة الالكترونية في عالم متغير، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والادارة، ص3،5، 4،بحث منشور11-10-2010،من مكتب التربية العربي لدول الخليج
www.abegs.org

منتدى الادارة العامة للتربية والتعليم السعودية:القيادة الاستراتيجية،مقال منشور 2011، من
http://tge.gov.sa/vb/showthread.php?t=11614

(42) منتدى ثري اند يو ادارة واقتصاد : نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية، مقال منشور،1 -12-2020، من
http://www.3andyou.com/vb/showthread.php?t=14418

(43) هشام مصطفى عبد العزيز: القيادة الادارية مفهوما وممارسة، معهد الامام الشيرازى

الدولى للدراسات ، واشنطن، مقال منشور،2010،من
http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad%2827%29/1214.htm
(44) هشام مصطفى عبد العزيز:صفات القائد الفعال، مقال منشور1-5-2009، من
http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/El-kiada/2009/06/01/82865.html
(45) التوجيه والقيادة والاتصالات،بحث منشور،2-12-2011،من
http://www.kau.edu.sa/Files/0001316/Subjects/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87.ppt#257,5,Slide 5
(46) القيادة الإدارية ماهية القيادة الادارية سمات القائد الاداري(السمات العامة)،بحث منشور،13-8-2007،من http://hrmgroup.com/vb/showthread.
(47) القيادةالإداريةوأنواعها،مقال منشور،1-1-1010،من
http://www.kenanaonline.com/page/9159

ثالثا: المراجع الاجنبية:

(48) Business dictionary: strategic direction, article, 11-2-2010 , from,
http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-direction.html
(49) CALGARY: E-Plans Electronic Submission of Plans Applicant User Manual ,the city of Calgary Developmentbuilding approvals, December 2010,p4 , 2010,from
http://www.calgary.ca/DocGallery/BU/dba/subdivision/eplans_applicant_user_manual.pdf
(50) Christopher S. Chapman: Controlling Strategy Management, Accounting, and Performance Measurement, 1st, Ed (New York: Oxford University Press, 2005, p29.
(51) Charles w. L, hill, Garth R. Jones: Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 9.th.ed, 2009, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, South-Western, Cengage Learning,Inc,usa,2009 p5, p4.,from,
http://www.cengagebrain.com/shop/content/hill5107x_053875107x_01.01_toc.pdf
http://college.hmco.com/instructors/catalog/walkthroughs/pdf/0618641629_ch01.pdf
(52) Charles T. Betz,: Architecture and Patterns for ITS Service Management, Resource Planning, and Governance, Inc,morgan Kaufmann, an Franciso,2007
(53) Emerald journals: Strategic Direction, vol .0258-0543,2010,from,
http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=sd&
(54) Hans Nischkauer: E-control, Energies-Control GmbH, Statistics on Electricity and Gas , , Department of Economics and Statistics , AustrianOslo City Group 4. 2. – 6. 2. 2008 ,from
http://www.ssb.no/ocg/vienna/3b.ppt#295,13,Realisation (3a)
http://www.e-control.at
(55) Hani K , Al-jedaibi: Determining how information technology is changing the role of leadership in virtual organization, M.S, University Of Wisconsin-Stout, December 2001, from,
http://minds.wisconsin.edu/handle/1793/39813

(56) Jonathan David: E-Leadership, article, 2010, from,
http://www.jonathan-david.org/e-leadership
(57) John R. s schermerhorn,jr: Management for Productivity ,4th.ed, Inc,usa,1993, p 589
(58) Khawa.j Mohammad: E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization , Abstract , PhD Research Scholar, Faculty of Management Sciences, International Islamic, University, Islamabad, Journal of Managerial Sciences Vol. III, N.1 , ,2011,p.p 7,16 from,
www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_1/01_khawaj.pdf
(59) Management study guide: Directing Function of Management Directing Function of Management, article ,11-2-2010, from
http://www.managementstudyguide.com/directing_function.htm
(60) Mungonge. G: a case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia, M.S, 2009, BUSINESS ADMINISTRATION, Rhodes University, From,
http://eprints.ru.ac.za/1638/
(61) PETER F. DRUCKER, Management Challenges for the 21st Century, Inc, Reader edition v 1. November 2002, p40
(62) Prentice. hall: DETERMINANTS OF ORGANIZATION STRUCTURE AND CULTURE, ch16,2002 prentice-Hall, 2010 from,
(63) Steven R., Judith R. Gordon: information System A management Approach, 3rd.ed, LLC, USA, 2004, p68
(64) Turban. Efraim, and others: Introduction to information technology , 2sc.ed, Inc,usa,2003,p 333
(65) vision2lead: e Leadership means a balancing many roles and carrying them out via communications technologies, article,9-12-2010,from,
http://www.9vision2lead.com/html/eleadership.html
Saengpongpaew.p,Sirinaovakul.B: Computer-aided process control (CAPC) for the semiconductor industry ,article , International Journal of Materials and Product Technology , Vol. 12, No.1, 1997 ,pp. 68 - 81, from , inder Scienc
http://www.inderscience.com/search/index.php?action=record&rec_id=36353&prevQuery=&ps=10&m=or

الإدارة الإلكترونية

مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة





دار المناهج للنشر والتوزيع www.daralmanahej.com

عمان: وسط البلد ، شارع الملك الحسين - عمارة الشركة المتحدة للتأمين

هاتف ٤٦٥٠٦٢٤ فاكس ٤٦٥٠٦٦٤ ص.ب ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الأردن

info@daralmanahej.com

Cover Design: Mohammad Ayyoub